

Andreas Lindström

KOHDEYRITYKSEN  
KASSANHALLINNAN JA  
MAKSUVALMIUDEN  
PARANTAMINEN

Opinnäytetyö  
Liiketalous


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.5.2014	
<b>Tekijä(t)</b>  Lindström, Andreas		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Kohdeyrityksen kassanhallinnan ja maksuvalmiuden parantaminen.			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tämän työn tarkoituksena oli perehtyä kohdeyrityksen kassanhallintaan ja maksuvalmiuden tilaan ja sitä kautta kehittää näille osa-alueille parannuskeinoja. Tarkoituksena oli saada ensin kokonaisvaltainen kuva yrityksen kassanhallintamenetelmistä ja maksuvalmiuden nykytilasta, jonka myötä ongelma-alueet saataisiin esille. Opinnäytetyön viitekehys, eli teoriaosuus, sisältää luvut maksuvalmiudesta ja kassanhallinnasta, joissa perehdytään kyseisten aiheiden tärkeimpiin osa-alueisiin opinnäytetyön aiheen kannalta. Työn tutkimusosan toteutuksen apuna käytin kohdeyrityksiltä saamaa taloudellista dataa, kuten tasetta, kassavirtalaskelmaa ja tuloslaskelmaa. Niiden lisäksi haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa ja kirjanpitäjää, jotta saisin myös heidän näkemyksensä kassanhallintaa koskevista ongelmista. Tutkimuksen tarkasteluväli oli viisi vuotta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena, jonka toimeksiantajana oli kohdeyritys itse. Tutkimus vaati ensin perehtymistä yrityksen taloustilanteen kehittymiseen edellisvuosina esimerkiksi tutkimalla erilaisten talouslukujen muutoksia vuosittain. Myös yrityksen henkilöstön tieto oli erittäin tärkeä apu tutkimuksen toteutukseen. Näiden asioiden pohjalta pystyi saamaan hyvän kuvan siitä, missä tilassa yrityksen tämänhetkinen kassanhallinta ja maksuvalmius ovat.</p> <p>Johtopäätökset, joihin tutkimuksen tiimoilta päädyin, olivat lopulta melko selkeät. Perehtymällä eri talouslukuihin ja arvoihin ei jäänyt epäselväksi, että missä asioista yrityksen maksuvalmiuden heikkeneminen on johtunut. Johtopäätösten pohjalta pyrkin tekemään hyviä toimenpide-ehdotuksia, joilla kohdeyrityksen kassanhallintaa ja sitä kautta maksuvalmiutta voitaisiin parantaa. Pääkohteet, mihin toimenpiteet tulisivat kohdistumaan, olisivat yrityksen rahoitusratkaisut, varastohallinta sekä myyntitapahtumaketju.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Kassanhallinta, maksuvalmius			
<b>Sivumäärä</b>  46	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>	
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Immonen, Anna-Liisa		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Anonyymi kohdeyritys	

## DESCRIPTION

		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14.5.2014
<b>Author(s)</b>  Lindström, Andreas		<b>Degree programme and option</b>  Business Management
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Improvement of the cash management and liquidity in target company		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this thesis was to view the current state of cash management and liquidity of the target company, and develop solutions to improve them. The theory part of the thesis includes the most important parts of cash management and liquidity that relates to the thesis. The research part and conclusions were made with the help of the target company's balance sheet, cash flow statement and income statement from a period of five years. I also interviewed the CEO and accountant of the company who gave me their own views of the company's cash management problems.</p> <p>The thesis is a qualitative case study that was made by an assignment of the target company. The research part required research about how the target company's financial situation had developed in the recent years. The research required the knowledge of the target company's personnel and exploring of the financial statistics from many different years. By the basis of those matters a good picture could be made about the liquidity and cash management in the company.</p> <p>The conclusions I made about the problems in the company's cash management and thereby in the liquidity were clear. By studying the development of the financial statistics it was pretty clear what the cause of the decline in the liquidity was. From the base of the conclusions I made the suggestions of the possible solutions that could improve the target company's cash management and liquidity. The main solutions concerned the company's financing, stock management, and the effectiveness of the sales event.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Cash-management, liquidity		
<b>Pages</b>  46	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Immonen, Anna-Liisa		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Anonymous target company

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	MAKSUVALMIUS .....	2
2.1	Yleistä tietoa maksuvalmiudesta .....	2
2.2	Maksuvalmiuden tunnuslukuja .....	3
2.3	Maksuvalmiuden tavoitteet .....	6
2.4	Kiertonopeudet .....	7
3	KASSANHALLINTA.....	10
3.1	Kassanhallinnasta yleisesti .....	10
3.2	Kassan yli- ja alijäämät.....	12
3.2.1	Kassaylijäämien sijoittaminen .....	12
3.2.2	Kassa-alijäämän rahoittaminen .....	13
3.3	Maksutapahtumien hallinta.....	15
3.3.1	Myyntitulojen hallinta.....	15
3.3.2	Ostomenojen hallinta .....	18
3.4	Rahoitusbudjetti .....	19
3.5	Materiaalihallinta .....	21
3.6	Kassanhallinnan riskit.....	22
4	KOHDEYRITYS OY.....	23
4.1	Toimeksiantajayritys.....	23
4.2	Viitekehys toimeksiantajan kannalta .....	24
5	TUTKIMUS .....	26
5.1	Laadullinen tutkimus .....	26
5.2	Aineiston keruu.....	28
6	KOHDEYRITYKSEN MAKSUVALMIUS .....	29
6.1	Maksuvalmiustekijöiden nykytila.....	29
6.1.1	Myyntisaamisten hallinta .....	29
6.1.2	Varasto .....	31
6.1.3	Yrityksen rahoitus .....	33
6.2	Maksuvalmiuden nykytila .....	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38
7.1	Kohdeyrityksen maksuvalmius ja kehitys .....	39

7.2	Toimenpide-ehdotukset .....	40
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	42
8	LOPUKSI.....	44
	LÄHTEET .....	46
	LIITE/LIITTEET	
	1 Yksisivuinen liite	

## 1 JOHDANTO

Monen yrityksen taloudellinen tila on heikentynyt viime vuosina, kun taloudellinen tila on maailmanlaajuisesti hyvin epävakaa. Sama vaara koskee myös Suomessa toimivia yrityksiä. Tämän vuoksi yritysten talousjohtamisen merkitys on kasvanut entuudestaan ja yritysjohton pitää pystyä varautumaan jo menestyksen keskellä taloudellisiin vaikeuksiin, sillä niiden ilmaantuessa se on jo myöhäistä. Tämän vuoksi yrityksen kassanhallintaan ja maksuvalmiuteen koskevat asiat ovat liiketoiminnan sujumisen ja sen jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeitä. Yrityksen elinehto on sen rahoitus ja siihen liittyvät asiat ovat joko sen tie menestykseen tai tuhoon. Huonosti johdettuna yrityksen talous ajautuu vaikeuksiin, jolloin sen toiminta saattaa hyvinkin nopeassa ajassa ajautua suureen ahdinkoon.

Sain vuoden 2013 kesän aikana työharjoittelua tehdessäni ehdotuksen siitä, että tekisin opinnäytetyön heidän talouteen liittyvästä asiasta. Harjoittelupaikalla, eli tässä tapauksessa opinnäytetyöni toimeksi antaneella yrityksellä, oli jo vuosia ollut vaikeuksia taloudellisesti, sillä sen edelliset vuodet olivat olleet reilusti tappiollisia. Lopulta hyväksyin toimeksiannon opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön tavoitteeksi tuli löytää keinoja kohdeyrityksen kassanhallinnan ja maksuvalmiuden parantamiseksi. Tutkimusongelmana oli, millainen yrityksen kassanhallinnan ja maksuvalmiuden nykytila on ja miten sitä pystyttäisiin parantamaan. Työ toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tarkasteluvälin suhteen päädyimme lopulta viiteen vuoteen, sillä olimme yhtä mieltä siitä, että kyseinen aikaväli oli sopivan pituinen yrityksen talouden kehityksen arvioimiseen.

Työ koostuu kahdesta viitekehyksen teoriaosuudesta, eli kassanhallinnasta ja maksuvalmiudesta. Aiheet ovat erittäin laajoja, joten niitä piti rajata koskemaan juuri niitä asioita, mitkä olennaisimmin sopivat kohdeyrityksen talousongelmia. Lopulta kokonaisuus muodostui toimivaksi, sillä viitekehykseen saatiin sisällytettyä hyvin tärkeää maksuvalmiutta ja kassanhallintaa koskevaa tietoa, mitkä kaiken lisäksi sopivat juuri tutkimusongelmaan. Itse kohdeyrityksen maksuvalmiuden analysointi oli erittäin mielenkiintoista. En ollut koskaan aikaisemmin perehtynyt yhtä syvällisesti yhdenkään yrityksen talouslukuihin. Analysointi vaati hyvin yksityiskohtaista tarkastelua perehtyen yrityksen tilinpäätöksiin, rahoituslaskelmiin ja taseen lukuihin. Lopulta erilaisten laskelmien ja analyysien pohjalta pystyi saamaan selkeän kuvan

siitä, mitkä olivat yrityksen suurimmat kassanhallinnan ja sitä kautta maksuvalmiuden ongelmat.

## **2 MAKSUVALMIUS**

Maksuvalmius kuvaa yrityksen lyhyen aikavälin rahoituksen tilaa. Lyhyen aikavälin rahoituksella yritys hoitaa mm. omat juoksevat menonsa, kuten palkanmaksun, verojenmaksun, tavaraostot sekä mahdolliset lainasuoritukset. Maksuvalmiuden tilaa on erittäin tärkeää seurata tarkasti, jotta yrityksen juoksevaan toimintaan ei ilmaannu rahoituksen takia ongelmia. Heikko maksuvalmiuden tila aiheuttaa ongelmia myös omien maksuvelvoitteiden suorittamisessa, mikä vaarantaa yrityksen maineen ja pahimmassa tapauksessa lopettaa koko yrityksen toiminnan. (Manninen 2012.)

### **2.1 Yleistä tietoa maksuvalmiudesta**

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen rahoituksen riittävyyttä lyhyen aikavälin tähtäimellä. Maksuvalmiuden koetaan olevan hyvällä pohjalla, mikäli yrityksen likviditeetti riittää selviytymään pakollisista maksusitoumuksista ennen niiden erääntymistä. Yrityksellä tulisi aina olla tarpeeksi kassareservejä, tai rahaksi muutettavaa omaisuutta, jotta se pystyy rahoittamaan ja hoitamaan maksuvelvoitteensa niille sovitussa ajassa. Tällä yritys välttyy kalliin lyhytaikaisen lisärahoituksen tarpeelta. Eräpäivien ylittyessä joudutaan turvautumaan lisärahoitukseen ja tämän päälle tulevat vielä laskusta aiheutuvat viivästyskorkokulut. Toisaalta liian korkea maksuvalmius ei myöskään ole yrityksen kassanhallinnan kannalta hyvä asia, sillä se sitoo yrityksen rahoitusomaisuutta kassareserviin, minkä tuottavuus on huono. (Martikainen & Martikainen 2009, 137.)

Yrityksellä voi olla monia maksuvalmiutta koskevia tavoitteita. Maksuvalmiusreservin riittävyyteen, käyttöpääoman sitomaan rahoitukseen ja maksuvalmiuteen vaikuttavien tekijöiden kiertoaikoihin liittyvät tavoitteet ovat niistä yleisimpiä. Näiden lisäksi kassavirtaa koskeva tavoite on tärkeä, koska sillä määritellään mihin kassavirtoihin tuloista saadun rahoituksen tulisi riittää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283.)

Maksuvalmiuden tilaa arvioidaan yleensä vertailemalla yrityksen rahoitusomaisuutta, sekä rahaksi muutettavaa omaisuutta yrityksen näkyvissä oleviin menoihin, eli lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Päätelmiä yrityksen maksuvalmiudesta voidaan tehdä esimerkiksi lukemalla yrityksen tilinpäätöstä, mutta lyhyen aikavälin rahoitusta koskevissa asioissa se ei ole paras mahdollinen lähde arvioita varten. Tilinpäätöksen luotettavuuden ongelmana on se, että se ei anna ajankohtaista kuvaa yrityksen sen hetkisestä maksuvalmiustilanteesta. Tilinpäätös antaa ainoastaan suuntaa antavaa tietoa siitä, että minkälainen kyky yrityksellä on hoitaa sen juoksevia velvoitteita, ja minkälaisia maksuvalmiusreservejä se omaa. Yleisin tapa millä maksuvalmiuden tilaa arvioidaan, tapahtuu maksuvalmiustunnusluvuilla, joista tavanomaisimpia ovat quick ratio ja current ratio. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 283.)

## 2.2 Maksuvalmiuden tunnuslukuja

Mitattaessa yrityksen maksuvalmiutta, voidaan se tehdä erilaisin tunnusluvin. Yksi niistä menetelmistä on nettokäyttöpääomaprocentin laskeminen. Se kuvaa yrityksen vaihto- ja rahoitusomaisuuden määrää, minkä yritys on rahoittanut käyttämällä omaa pääomaa ja pitkäaikaista vierasta pääomaa. Sen laskukaavan toteuttamiseen tarvitsee tietää yrityksen nettokäyttöpääoman sekä liikevaihdon luvut. Nettokäyttöpääoma selviää, kun vaihto- ja rahoitusomaisuudesta vähennetään lyhytaikaiset velat. Nettokäyttöpääomaprocentin laskukaava on seuraava: (Martikainen & Martikainen 2009, 137.)

Nettokäyttöpääoma =

vaihto- omaisuus + rahoitusomaisuus – lyhytaikaiset velat

Yrityksen maksuvalmiutta hyvin kuvaava luku saadaan jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Tähän näkökulmaan soveltuva tunnusluku on quick ratio. Mikäli yrityksessä on totuttu analysoimaan omaa maksuvalmiutta quick ration avulla, tulisi yrityksen taloudesta vastaavien ihmisten asettaa sen tunnusluvulle jokin tavoite, mihin tulisi päästä. Toisin sanoen talousjohdon on tehtävä päätös siitä, kuinka suuri osa yrityksen lyhytaikaisista veloista tullaan varmistamaan rahoitusomaisuudella. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283.)



$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$$

Quick ration avulla pystytään hyvin päättelemään yrityksen valmius maksamaan sille kuuluvat velat, mikäli yrityksen toiminta jouduttaisiin yllättäen lopettamaan. Avaintekijä on siis yrityksen rahoitusomaisuuden määrä suhteutettuna lyhytaikaisen velan määrään. Quick ration pääperiaate on, että jos yrityksen omaisuus jouduttaisiin sen lopettamisen yhteydessä myymään, niin vain rahoitusomaisuudella olisi tuolloin arvoa. Tällä ajatusperiaatteella siis oletetaan, että yrityksen vaihto-omaisuuden todellinen arvo ei vastaisi sen kirjanpidollista arvoa. Toisin sanoen yrityksen lyhytaikaisen velan velkojat eivät luota siihen, että vaihto-omaisuuden myymisellä voisi kattaa edes osittain velan määrää. Kun yrityksen rahoitusomaisuuden määrä kasvaa, niin luonnollisesti myös maksuvalmiuden tila paranee. Koska yrityksen tulorahoitus on parantunut, niin myös tarve lainarahoituksen ottamiselle pienenee, mikä kasvattaa quick ration arvoa. (Martikainen & Martikainen 2009, 137–138.)

#### **TAULUKKO 1. Quick ration ohjearvot (Laihian laki 2014)**

Hyvä	Yli 1
Tyydyttävä	0,5 – 1
Heikko	Alle 0,5

Toinen maksuvalmiutta mittaava tunnusluku on current ratio. Sen eroavuus quick ratioon nähden on, että myös yrityksen vaihto-omaisuudella on arvoa yrityksen lopettaessa toimintansa. Näin ollen current ration laskukaavan osoittajassa lisätään rahoitusomaisuuden yhteen myös yrityksen vaihto-omaisuuden arvo:

$$\text{Current ratio} = \frac{(\text{vaihto-omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus})}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Current ration oletuksena on, että yritys voisi toiminnan lopettaessa maksaa lyhytaikaista vierasta pääomaansa takaisin vaihto-omaisuuden myynnistä saaduilla rahavaroilla. Varastojen sisältämän vaihto-omaisuuden arvot vaihtelevat kuitenkin aloittain hyvinkin paljon. Tämän vuoksi current ratioa käyttäessä on huomioitava

yrityksen toimiala, jotta sen varaston arvolla voidaan olettaa olevan jotakin arvoa. Koska vaihto-omaisuuden todellista arvoa on hyvin vaikea todeta, niin quick ration käyttäminen on useimmissa tapauksissa ensisijaista. (Martikainen & Martikainen 2009, 138.)

## TAULUKKO 2. Current ration ohjearvot (SVnet 2014)

Hyvä	Yli 2
Tyydyttävä	1–2
Heikko	Alle 1

Yrityksen rahoitukseen perustuvista tunnusluvuista tärkeimpiin kuuluu omavaraisuusaste. Omavaraisuusaste kuvaa sitä, kuinka suuri osa yrityksen rahoitusmenoista on katettu sen omalla pääomalla. Tämä on hyvä tapa selvittää yrityksen rahoitustilanne, ja sitä kautta myös toiminnan vakaus. Omavaraisuusaste ei ainoastaan kuvaa yrityksen vakavaraisuutta, vaan sillä mitataan myös tappionsietokykyä sekä kykyä hoitamaan pitkän aikavälin taloudelliset velvoitteet. Mitä parempi omavaraisuusasteen tunnusluku on, niin luonnollisesti se on myös yrityksen kannalta parempi. Yli 50 % on asteikossa erinomainen, 30–50% on hyvä taso ja mikäli lukema on alle 20 %, niin yrityksen omavaraisuusaste on heikolla tasolla. Lukema kuvaa kuinka suuri prosentuaalinen osuus yrityksen toiminnasta on katettu sen omalla pääomalla. (e-conomic 2014.)

$$\text{Omavaraisuusaste} = 100 \times \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}}$$

Tunnusluku millä voidaan helposti selvittää yrityksen velkaantuneisuuden tilaa, on nettovelkaantumisaste prosentti. Kyseisellä tunnusluvulla mitataan yrityksen oman pääoman ja sen korollisen nettovelan suhdetta. Toisin sanoen tunnusluvulla saadaan selville suhde omistajien yritykseen sijoittamien rahavarojen ja yrityksen ulkopuolisilta rahoittajilta saamien velkojen välillä. Mitä suurempi tunnusluvun antama arvo on, niin sitä suurempi on myös yrityksen velkaantuneisuuden tila. (Kauppalehti 2011)

$$\text{Nettovelkaantumisaste} - \% = 100 \times \frac{\text{korolliset velat} - \text{likvidit rahavarat}}{\text{Omat varat}}$$

Nettovelkaantumisasteessa veloiksi ei lueta esimerkiksi yrityksen saatavia, kassaa, eikä rahoitusarvopapereita. Näiden arvo vähennetään korollisista veloista, jonka jälkeen saadaan arvo mitä vertailla oman pääoman kanssa. Yrityksien tavoissa laskea oma nettovelkaantuneisuusaste on eroja. Jotkut haluavat ottaa huomioon laskennassaan yrityksen vapaaehtoisia varauksia sekä poistoeroja. Käsite nettovelka tarkoittaa yrityksen vieraan pääoman ja rahoitusomaisuuden erotusta. (Taloussanomat 2000)

**TAULUKKO 3. Nettovelkaantumisaste – %:n ohjearvot (Balanceconsulting 2014)**

Erinomainen	alle 10 %
Hyvä	10–60 %
Tyydyttävä	60–120 %
Välttävä	120–200 %
Heikko	yli 200 %

Mikäli yrityksen oma varallisuustilanne on niin huono, että omat rahavarat ovat miinusmerkkiset, niin tunnusluku on vääjäämättä korkea. Korkea velkaantuminen on yrityksen kannalta suuri riskitekijä, sillä se saattaa rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia esimerkiksi investointeihin, joka taas heikentää yrityksen kasvumahdollisuuksia. Yritys saattaa menettää myös mahdollisuuden lisälainan saamiseen, mikäli se on korkeasti velkaantunut. (Kauppalehti 2011.)

### **2.3 Maksuvalmiuden tavoitteet**

Maksuvalmiudella pyritään takaamaan, että yrityksen rahat riittäisivät sen lähitulevaisuuden pakollisiin menoihin. Maksuvalmius on siis toisin sanoen yrityksen lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelua. Lyhyt aikaväli tässä yhteydessä on yleisimmin korkeintaan yhden vuoden rahoitus. Tämän lisäksi rahoitusbudjetti jaetaan vielä pienempiin tavoitejaksoihin, mihin yritys pyrkii rahoitussuunnittelullaan. Tyypillisimpiä ajanjaksoja ovat neljännesvuosi ja kuukausi, mutta myös viikoittaisia suunnitelmia tehdään. Rahoitussuunnittelulla pyritään ennen kaikkea vaikuttamaan yrityksen kassa- alijäämien ja kassaylijäämien ajankohtiin sekä niiden kestoihin. Alijäämien suhteen on kyettävä löytämään eri vaihtoehtoista niille jokin rahoitustapa,

ja ylijäämille on luotava sijoitussuunnitelma. Tärkeä asia yrityksen sisällä on saada rahoituksesta vastuussa olevat henkilöt raportoimaan rahoitukseen liittyvistä päätöksistä paremmin ja kannustamaan heitä niiden suhteen järkevämpiin ratkaisuihin. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 42–43.)

Maksuvalmiuden tavoitteet eivät tietenkään ole jokaisessa yrityksessä samanlaiset. Tavoitteet voivat liittyä erilaisiin asioihin, kuten yrityksen rahoituksen riittävyyden varmistamiseen, sitoutuneen pääoman määrän minimointiin, tai keskeisten rahoitukseen vaikuttavien kiertoaikojen tehostamiseen. Kassavirtaa koskevat tavoitteet ovat myös tärkeitä tekijöitä maksuvalmiuden kannalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 283.)

Maksuvalmiuden tavoitteiden ja toimivuuden kannalta on hyvä asia, mikäli yrityksellä on olemassa välittömästi nostettavaa rahaa, joko fyysisen kassan muodossa, tai talletettuna pankkitilillä. Tätä kutsutaan kassareserviksi. Kassareservin kannalta olennaisia termejä ovat transaktiomotiivi, varovaisuusmotiivi ja spekulatiivimotiivi. Transaktiomotiivi on maksuvalmiuden perustavoite, eli yrityksen juoksevan toiminnan kulujen hoitaminen niille sovittuina ajankohtina ilman ongelmia. Varovaisuusmotiivi on suuremman kassareservin ylläpitämistä, millä varaudutaan mahdollisiin ylimääräisiin menoihin, joita ei ole osattu ennakoida, tai mikäli yrityksen tulorahoitus jää ennalta arvioitua pienemmäksi. Yritys saattaa ylläpitää myös suurempaa kassareserviä, kuin mitä transaktio- ja varovaisuusmotiiveja ajatellen tarvitsisi. Tätä kutsutaan spekulatiivimotiiviksi, jota tarvitaan siinä tapauksessa, jos yritys tarvitsee nopeasti rahaa käyttöönsä esimerkiksi edullisen ostotarjouksen välittömyyden takia. (Leppiniemi 2009, 173–174.)

## **2.4 Kiertonopeudet**

Yrityksen toimivan talouden kannalta on hyvä, että yrityksen käyttöpääomaa säädellään asettamalla niille kiertoaikatavoitteita. Yleisimpiä yrityksen rahoitukseen vaikuttavia tekijöitä, joille asetetaan kiertoaikatavoitteita, ovat myyntisaamiset, ostovelat ja vaihto-omaisuus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 284.)

Myyntisaamisiin sitoutuu rahaa ainoastaan, kun asiakkaalle myydään tavarat luottomyynillä, sillä käteismyynnissä rahat saadaan välittömästi. Ainoastaan mikäli myyjänä toimiva yritys saa maksaa jälleenmyytävät tavarat myös luottokaupalla, eli vasta silloin kun asiakas on jo suorittanut maksunsa, niin maksuvalmiutta koskevia ongelmia ei synny. Tämä on kuitenkin harvinaista, sillä useimmiten tavaraostoista aiheutuvat kulut on maksettava jo huomattavasti aiemmin. (Tomperi 2009, 92.)

Myyntisaamisten kiertonopeuksien laskukaavalla voidaan laskea keskimääräinen aika sille, kuinka nopeasti yritys saa kassansa myyntisaamisensa laskun lähettämispäivästä eteenpäin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 284.)

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{(\text{liikevaihto} \div \text{myyntisaamiset})}$$

Toimialojen rahavirtojen ollessa hyvin erilaisia, myös laskukaavan tunnuslukujen arvot vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan alalla myyntisaamisten kiertoaika liikkuu keskimäärin 5-8 päivän välillä, mutta teollisuuden aloilla kiertoaika voi olla yli kuukauden mittainen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 284.)

Yrityksen myynnin määrä määrittää myös yrityksen tavaraostojen määrän. Myyntimäärien kasvaessa myös yrityksen ostovelan määrä kasvaa ja päinvastoin. Maksuvalmiuden tilan kannalta tärkeä tekijä on ostovelkojen maksuaikojen pituus. Mitä pidempi ostovelloille annettu maksuaika on, niin sitä parempi yrityksen maksuvalmius on. Ostovelkojen keskimääräinen maksuaika voidaan selvittää yksinkertaisella laskukaavalla: (Tomperi 2009, 93.)

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{360 \text{ päivää}}{(\text{ostot} \div \text{ostovelat})}$$

Ostovelkojen kiertajoilla vaihtelu on myyntisaamisten tapaan hyvin alakohtainen. Toimivan rahoitussuunnitelman yksi pääpyrkimyksistä tulisi olla, että myyntisaamisten kiertoaika olisi sama, tai lyhyempi kuin ostovelkojen kiertoaika. Tällä tavoin yrityksen rahatilanne paranee ja käyttöpääomaan sitoutuneet rahavarat pienenevät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 285.)

Yrityksen varastoinnin toimintaa ja sen tehokkuutta on myös erittäin tärkeää mitata. Vaihto-omaisuuden kiertoajan tunnusluvulla voidaan laskea yrityksen tavaroiden säilytysajan keskimääräistä pituutta varastossa. Tämä on yksi tärkeimmistä yrityksen kannattavuuden mittareista. Vaihto-omaisuudelle voidaan asettaa tavoite kuinka nopeasti yritys haluaa sen vaihtuvan. (Balance Consulting 2014.)

$$\text{Vaihto – omaisuuden kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{(\text{liikevaihto} \div \text{vaihto – omaisuus})}$$

Laskukaavassa on tärkeää muistaa, että liikevaihdon arvon tulee olla myyntihintainen ja vaihto-omaisuuden hankintahintainen, mikä jossain määrin vääristää kiertoaikaa. Laskun avulla saatu kiertoaika on aina todellista kiertoaikaa nopeampi, mikä voidaan korjata lisäämällä laskukaavaan vaihto-omaisuuden kohdalle sen myyntihintainen arvo, tai muuttamalla liikevaihto hankintahintaiseksi, eli siitä vähennettäisiin myynnin tuoma kate. Korjauksillakaan ei välttämättä päästä täysin todelliseen kiertoaikaan, mutta ainakin lähemmäksi totuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 285.)

Yrityksen tulisi sitoa varastointiin mahdollisimman vähän pääomaa. Tätä asiaa edistää varastoitavan tavarat nopea kiertoaika, mikä taas parantaa yrityksen materiaalinhallintoa. Mitä pienempi laskukaavan antaman tunnusluvun arvo on, niin sitä parempi yrityksen materiaalihallinnon toimivuus on. Tunnusluvun arvon ollessa suuri, yrityksen sitoman pääoman määrä on liian suuri. Vaihto-omaisuuden hidas kierto heikentää yrityksen kannattavuutta, sillä se voi pääoman sitovuuden lisäksi myös vaikuttaa varastoitavan tavarat arvon alentumiseen. (Balance Consulting 2014.)

Vaihto-omaisuutta laskiessa on myös muistettava tunnuslukujen arvojen vaihtuvuus toimialoittain. Kiertoaikoja laskettaessa yrityksen toimialalla on suuri merkitys mihin tulokseen päästään, sillä teollisuuden alojen ja päivittäistavarakaupan varastojen kiertonopeuksissa on erittäin suuria eroja. Kiertoaikoihin vaikuttaa tietysti myös yrityksen logistiikkajärjestelyt. Keskimäärin vaihto-omaisuus kiertää päivittäistavarakaupan alalla 10–15 päivää, kun teollisuudessa vastaava aika on keskimäärin 60 päivästä aina 180 päivään saakka. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 285.)

### 3 KASSANHALLINTA

Kassanhallinnan avulla yritys pyrkii parantamaan omien kassavarojen ja maksuliikenteensä tilaa, jotta sen sitoutuneille varoille saataisiin parempi tuottavuus ja pääomalle alhaisemmat kustannukset. Kassanhallinnan tärkeimpiin osiin kuuluu yrityksen käteisvarojen hallitseminen niin, että ne riittävät yrityksen päivittäisten juoksevien kulujen hoitamiseen. Yrityksen kassassa ei kuitenkaan ole kannattavaa pitää liian suuria rahavaroja, sillä käteiskassa ei ole tuottava. Kaikki ylimääräiset varat yrityksen tulisi sijoittaa kohteisiin minkä tuottavuus on käteiskassaa parempi. Kassanhallinnan kannalta tärkeitä osa-alueita ovat myös kassa-alijäämien rahoittaminen, myynti- ja ostotapahtumaketjujen tehostaminen yrityksen kannalta sekä rahoitusbudjetin laatiminen. (Yritys-Suomi 2014.)

#### 3.1 Kassanhallinnasta yleisesti

Kassanhallinnalla pyritään optimoimaan yrityksen varojen, eli rahoitusomaisuuden, vaihto-omaisuuden ja lyhytaikaisen vieraan pääoman tuottavuutta. Pääpyrkimys on, että yrityksen varoja ei sidottaisi tarpeettomasti esimerkiksi kassaan tai varastoon, missä rahan tuottavuus on olematon. Kun yritys liiketoiminnallaan onnistuu tuottamaan itselleen likviditeettiä, niin sille pyritään aina saamaan mahdollisimman hyvä tuotto. Tiettyjen pääperiaatteiden avulla pystytään edesauttaa pääsyä toimivaan kassanhallintaan. Yksi tärkeimmistä periaatteista on jatkuva ja säännöllinen raportointi yrityksen sisäisistä talousluvuista, minkä avulla pysytään paremmin ajan tasalla ja tiedostetaan yrityksen rahoitusomaisuustilanne. (Leppiniemi 2009, 165–166.)

Toimivan yrityksen tavoitteena on järjestää maksuliikenteensä niin, että se toimisi ilman häiriöitä. Toisin sanoen yrityksen toimintaan ja erityistapahtumiin liittyvät kassatapahtumat pitäisi aina pystyä hoitamaan, niin kuin ennalta on suunniteltu. Yrityksen tulisi aina kyetä käyttämään sille annetut käteisalennukset ja maksamaan liiketoimintaansa liittyvät kulut ajallaan. Maksuliikennettä varten on tärkeää luoda ennalta suunnitelmat myös sille varalle, että yrityksen kassanhallintaan liittyvät asiat eivät menekään niin kuin oli suunniteltu. Tätä kyseistä maksuliikennehäiriön ennakointia kutsutaan varovaisuusmotiiviksi, mikä tarkoittaa kassareservin ylläpitämistä ongelmatilanteiden varalta. Ongelmilta pystytään kuitenkin helposti

välttymään, mikäli yrityksen sisäinen raportointi on kunnossa. Pitää myös muistaa, että kaikki varovaisuusmotiivia varten kassareserviin siirrettävät rahat ovat myöskin sidottua rahaa, eli toisin sanoen kustannuksia lisäävä tekijä. (Martikainen & Martikainen 2009, 122–123.)

Pankeilla on suuri merkitys useimpien yritysten kassanhallintaan. Hyvän pankkisuhteen syntymisellä voidaan luoda kassaylijäämille- ja alijäämille joustavuutta. Onnistuneen kassanhallinnan tärkeimpiä tekijöitä ovat pankin maksuliikennejärjestelmät- ja yhteydet. Tämä edellyttää sitä, että yrityksellä on omasta takaa toimivat sovellukset ja laadukas tietotekniikka, jotta pankin järjestelmien kanssa voidaan integroida. (Leppiniemi 2009, 178–179.)

Pankkijärjestelmien jatkuva kehitys ja niiden siirtyminen tietokoneille on tehnyt maksuliikenteestä tehokkaampaa ja nopeampaa. Tämä on helpottanut yritysten kassanhallintaa, sillä tiliotemerkinnät ovat korvanneet paperiset maksutositteet yritysten kirjanpidossa ja raha-asioiden hoitaminen tapahtuu helposti omalla tietokoneella. Tämä on edesauttanut yrityksiä vähentämään yritykseen sitoutuneen pääoman määrää. Erilaisia palveluja tarjoavien pankkien määrä on lisääntynyt ja kilpailu alalla on kasvanut, minkä seurauksena pankkiasiointi on muuttunut asiakaskohtaisemmaksi. Tämän seurauksena neuvotteluvara erilaisista pankkitiliin liittyvistä käyttöehdoista on kasvanut. Kassanhallinnan kannalta tällaisia tärkeitä seikkoja ovat mm. korkoihin liittyvät ehdot ja maksut, limiittiprovisiot, korkojen ja provisioiden maksuajat sekä kustannukset maksuliikenteen palveluista. (Martikainen & Martikainen 2009, 127.)

Yrityksen kannalta onkin hyvä kilpailuttaa pankkipalvelut. Rahoitusratkaisuihin voidaan saavuttaa merkittäviäkin kustannussääntöjä, kun yritys löytää itselleen kilpailuttamisen avulla edullisemman pankkisuhteen. Rahoitukseen liittyviä tärkeitä ratkaisuja ovat esimerkiksi luotot ja talletukset sekä velkakirjat. Yrityksen ja pankin välinen luottamus antaa mahdollisuuden luoda limiittipohjaisia rahoitusjärjestelyjä ja yrityksellä on mahdollisuus nopeampiin rahoituspäätöksiin. Lisäksi paremman neuvotteluvaran myötä talletuksien ja luottojen korot voidaan sopia joko kiinteiksi tai vaihtuviksi korkoiksi. Yritysluottojen ehdot sisältävät usein korontarkistusehdon, mikä useimmissa tapauksissa tarkoittaa asiakkaalla olevan luoton irtisanomismahdollisuus. (Leppiniemi 2009, 179.)



### **3.2 Kassan yli- ja alijäämät**

Kassanhallinnan kannalta tärkeimpiä asioita ovat kassaylijäämien sijoittaminen ja kassa-alijäämien rahoittaminen. Kassaylijäämille pitäisi aina pyrkiä löytämään mahdollisen tuottavia sijoituskohteita, sillä ylimääräisen rahan säilyttäminen yrityksen kassassa ei ole kannattavaa. Toisessa ääritilanteessa eli kassan ollessa alijäämäinen, pitäisi taas löytää mahdollisimman edullisia ratkaisuja vajeellisen kassan rahoittamiseen. Kassanhallinnan suunnitteluvaiheessa pitäisi jo mahdollisimman hyvin pystyä ennakoimaan näitä mahdollisia alijäämätilanteita. (Alhola & Lauslahti 2000, 132.)

#### **3.2.1 Kassaylijäämien sijoittaminen**

Yrityksen myynnin kassaanmaksuista jäänyt likviditeettiylijäämä tulisi sijoittaa kohteisiin, joiden tuottavuus on mahdollisimman hyvä, ettei yrityksen kassaan sitoudu huonosti tuottavia varoja. Tämä asia kuuluu olennaisesti toimivaan kassanhallintaan. Yrityksen myynti ei ole ainoa mistä mahdollisesti kertyy ylijäämää, vaan myös yrityksen omista ostoihin varatuista rahoista voi jäädä kassaan ylimääräistä likviditeettiä, jotka yhtälailla tulisi sijoittaa saadakseen rahoilleen tuottoa. Kyseessä on siis ihan normaali sijoitustoiminta, sillä erolla, että sijoitukset ovat lyhytaikaisia. (Martikainen & Martikainen 2009, 128.)

Rahoitusomaisuutta sijoittaessa tulisi tuottavuuden lisäksi kiinnittää huomiota sijoituksen varmuuteen ja joustavuuteen. Joustavuudella tarkoitetaan lähinnä sijoituksen jaollisuutta ja mahdollisuutta sijoituksen realisointiin halutun kokoisissa erissä. Sijoituksella tulisi myös aina olla purkamismahdollisuus sijoittajan niin halutessa. Sijoituskohteen riskillisyydellä on myös tärkeä merkitys. Tämä tarkoittaa, että sijoitettua rahamäärää ei saataisikaan takaisin täysimääräisenä, tai että sijoitukselle sovittua takaisinmaksuaikataulua ei noudatettaisi. Parhaimpina sijoituskohteina yleisesti pidetään esimerkiksi pankkitalletuksia, tai valtion obligaatioita. Sen sijaan riskialttiiksi sijoituksiksi luokitellaan lainat muille yrityksille sekä osakkeet. (Leppiniemi 2009, 174–175.)

Onnistuneeseen sijoitustoimintaan kuuluu myös oman aseman tiedostaminen sijoitusmarkkinoilla. Mikäli yritys on niin suuri tekijä kyseisillä rahoitusmarkkinoilla, minne aikovat sijoituksensa tehdä, niin se saattaa vaikuttaa koko markkinoiden hintojen muodostumiseen. Tämä koskee etenkin pienempiä rahoitusmarkkinoita, missä pienimmätkin markkinatoimenpiteet voivat vaikuttaa hintoihin joko korottavasti, tai alentavasti. Toisaalta jotkut sijoituskohteet saattavat olla niin jaottomia, etteivät ne ole edes pienten yritysten kannalta realistisia sijoituskohteita. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 63.)

Merkittävä tekijä ja hyvä puoli sijoituksessa voi olla myös sen jälkimarkkinakelpoisuus. Tämä tarkoittaa, että sijoitus on myytävissä arvopaperimarkkinoiden välityksellä ennen sille kuuluvaa eräpäivää. Tällä pienentää sijoituksen juoksuajan merkitystä ja näin ollen riski kassatarpeiden väärin arvioimisesta aiheutuneille menetyksille on pienempi. (Leppiniemi 2009, 175.)

### **3.2.2 Kassa-alijäämän rahoittaminen**

Yritys voi joutua tilanteeseen, jossa alijäämäisen kassan takia joudutaan varautumaan yllättäviin rahoitustarpeisiin. Tällaisen kriisitilanteen keskellä on keksittävä keinoja, joilla pystyttäisiin rahoittamaan ja hoitamaan yrityksen juoksevaa toimintaa ilman häiriöitä. Rahoitusongelmienkin keskellä tulisi kyetä toteuttamaan liiketoimintaa mutkitta ja estää rahoitusongelmien leviämisen myös liiketoimintaongelmaksi. Mitä vakavampi rahoituskriisi on kyseessä, niin sitä todennäköisemmäksi myös yrityksen toimintaongelmat tulevat. (Martikainen & Martikainen 2009, 225.)

Yrityksien tulisi koosta huolimatta aina olla varautuneita erilaisia rahoituskriisejä varten. Sitä varten yrityksen täytyy laatia strategia riskinhallintaa varten, missä on määritetty miten tulisi reagoida ja suojautua erilaisilta rahoitusriskeiltä. Tapoja riskien hallitsemiseen on monia ja ne vaihtelevat usein yrityksen koon ja rakenteen mukaan. Vaikka missään ei ole määritelty yhtä ainutta ja oikeaa tapaa hallitsemaan kyseisiä riskejä, niin yrityksen tulisi silti olla tietoinen niistä mahdollisista ongelmista mitä se voi kohdata, jotta semmoinen ei voi tulla eteen täysin yllättäen. Kaikelta mahdolliselta riskityypiltä ei kuitenkaan ole edes järkevää pyrkiä suojautumaan, sillä tämä hyvin

todennäköisesti johtaisi liikavarovaisuuden takia yrityksen kannattavuuden olennaiseen heikkenemiseen. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 198.)

Kriisitilanteista voi kuitenkin selviytyä ja yksi tapa on ottaa käyttöön joustava rahoitus. Sen käyttöönotto on edullista toteuttaa vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tavoitteena tulisi olla käyttää niitä resursseja, joihin joustavuudella voidaan eniten vaikuttaa, niin että liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin toimintoihin ei tulisi häiriöitä ja toiminta jatkuisi normaalisti. Toisessa vaiheessa yrityksen täytyy neuvotella itselleen lisää vierasta pääomaa, jotta liiketoiminnan pyörittämistä voitaisiin edelleen jatkaa ilman näkyviä ongelmia. Mitä aikaisemmassa vaiheessa neuvottelut aloitetaan, niin sitä edullisimpiin rahoitusratkaisuihin päästään. Kolmannessa vaiheessa yrityksen tulee jo puuttua myös yrityksen toiminnallisiin seikkoihin. Yrityksen toimintoihin kuluvia resursseja tulee järjestää uudelleen. Ensisijaisesti alennetaan yrityksen kustannuksia, realisoidaan huonosti tuottavaa omaisuutta, parannetaan varaston kiertonopeutta sekä pyritään vähentämään varaston sitoman pääoman määrää. Neljäs vaihe tarkoittaa kaikkien joustojen täysimääräistä käyttöönottoa, jonka jälkeen viidennessä vaiheessa yrityksen toimintaa arvioidaan uudelleen. On pohdittava mahdollisia toimipaikan tai toimitilojen lopettamisia, jolla pyritään takaamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus. Tämä tarkoittaa tietysti myös alkuperäisten strategioiden ja tavoitteiden uusimista, sillä rahoituskriisin aiheuttama kulukuuri on vähentänyt yrityksen tulonhankkimismahdollisuuksia. Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa on tehtävä vieläkin kovempia päätöksiä. Yrityksen on luovuttava myös tuottavistakin osista, koska se saattaa olla ainut keino lisärahan hankkimiselle. (Martikainen & Martikainen 2009, 225–226.)

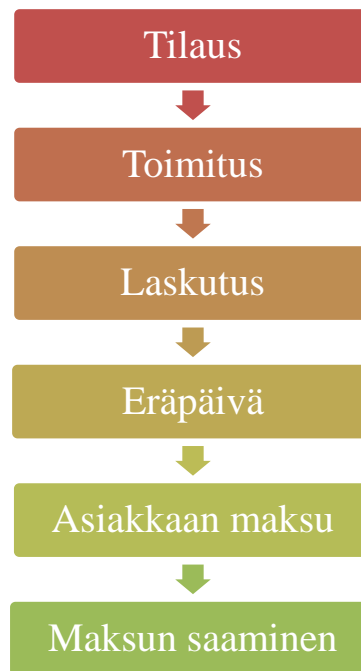
Alijäämäisen kassan välttämisen kannalta tärkein asia on, että yrityksen sisäinen tiedonkulku olisi sujuvaa, ja että rahoitukseen liittyvistä asioista keskusteltaisiin jatkuvasti kaikkien osastojen välillä. Yrityksillä voi olla jokin osasto, tai yksittäinen henkilö, jonka vastuulla riskienhallinta pääosin on. Se ei kuitenkaan poista yrityksen sisäisen yhteistyön tärkeyttä, sillä viime kädessä eri osastojen välinen tiedonkulku ratkaisee sen ajautuuko yritys rahoituskriisiin vai pystytäänkö niiltä välttymään. On hyvin yleistä, että yhteistyön toimimattomuuden kannalta yritys voi ajautua suuriin vaikeuksiin. Ei riitä, että yrityksen kirjanpito ja sisäinen laskentajärjestelmä on kunnossa, jos esimerkiksi yrityksen myyntiosastolla ei vähät välitetä laskentapuolen antamista varoituksista. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 198–199.)

### **3.3 Maksutapahtumien hallinta**

Yrityksen pitää pystyä hallitsemaan hyvin sen myynti- ja ostotapahtumia, jotta sen toiminta olisi taloudellisesti mahdollisimman kannattavaa. Myyntitapahtumaketju ei ole tuottava ennen kuin yritys on saanut rahat sen kassaan. Ratkaisevinta onkin, että kuinka nopeassa ajassa yritys saa kyseiset rahat kassansa. (Talponen 2002, 13.) Ostotapahtumissa sen sijaan käytetään yrityksen omaa pääomaa, minkä sitoutumista sen yhteydessä ei usein pidetä merkittävänä. Todellisuudessa yritys voi kuitenkin ostotapahtumilla saavuttaa suuriakin taloudellisia etuja hankkimalla itselleen mahdollisimman pitkiä maksuaikoja, sillä ostovelat ovat maksuhetkeen saakka yritykselle korotonta rahoitusta. (Hedman 1992, 75.)

#### **3.3.1 Myyntitulojen hallinta**

Myyntitapahtuma on monivaiheinen prosessi ja sen pituudella on suuri vaikutus yrityksen liiketoiminnan tuottavuuden kannalta. Siitä hetkestä lähtien, kun myyjä saa tilauksen, aina siihen saakka kunnes tieto asiakkaalta saadusta maksusta saapuu myyjälle saattaa kestää useita päiviä. Myyntitulojen hallinta on sitä, että myynnistä saatavaa maksua pyritään nopeuttamaan, jotta yritys saisi sille kuuluvat rahat mahdollisimman nopeassa ajassa. Tämän vuoksi joudutaan etsimään tuottavia päiviä purkamalla myyntiprosessi palasiksi, joista muodostuu toimintoketju. Toimintoketjua tutkimalla pystytään selvittämään olisiko myyntiprosessi jostakin kohtaa lyhennettävissä. (Leppiniemi 2009, 167.)



**KUVA 1. Myyntitulon kulku vaiheittain (Leppiniemi & Puttonen 2002, 49)**

Mahdollisuuksia myynnin tapahtumaketjun lyhentämiseen voi olla monta. Yrityksen sisäisten toimintatapojen muuttaminen on ensimmäinen askel, millä tapahtumaa voidaan nopeuttaa. Tilausten toimittamisen ja laskutuksen olisi tapahduttava mahdollisimman samanaikaisesti. Tilausten käsittelyaikojen lyhentäminen ja varaston toimitustapojen tehostaminen on ensimmäinen asia, millä voidaan vaikuttaa ajankäyttöön. Varastotapahtumista vastaa yleensä täysin eri henkilöt, kuin yrityksen rahaliikennettä käsittelevät ihmiset, mutta siitä huolimatta he ovat tärkeä tekijä yrityksen kassanhallinnan kannalta. Myös laskutusta tehostamalla saadaan vähennettyä yritykseen sitoutunutta liikepääomaa. (Martikainen & Martikainen 2009, 124.)

Asiakkailta saatavien maksujen mahdolliset viiveet eräpäivään nähden liittyy suurilta osin yrityksen perintätapoihin ja luotonvalvontaan. Jotta asiakkailta voitaisiin saada maksu mahdollisimman lähellä oikeaa maksupäivää, tulisi yrityksen kehittää omia pankkisuhteitaan. Laadukkaista pankkipalveluista on kyseisessä asiassa huomattavaa hyötyä, sillä pankit pystyvät ohjaamaan asiakkaitaan niin, että he hoitaisivat maksuvelvoitteensa mahdollisimman nopeasti. Toisaalta pankkien todellista motiivia maksuliikenteen nopeuttamisen suhteen voi aina epäillä, ovathan viiveet maksuissa pankeille lisätuottoa tuova tekijä. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 50.)

Laskutuksen ja maksunpäivän välisellä ajalla on iso merkitys kassanhallintaan. Maksuehtojen avulla yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omiin sitoutuneisiin liikepääomiin. Yrityksen kassanhallinnan kannalta on parempi, mitä lyhyempi asiakkaalle annettu maksuaika on, ja mitä nopeammin asiakas maksunsa suorittaa. Lyhentämällä asiakkaille annettua maksuaikaa voidaan olennaisesti vaikuttaa yrityksen rahoitusomaisuustilanteeseen, sillä se vähentää sitoutuneen pääoman määrää. Maksuajoissa voi olla suuriakin eroja. Maksua voidaan odottaa nopeammin sellaiselta yritykseltä, jonka kanssa asiakassuhde ei ole kehittynyt pitkälle, kun taas tunnettu ja luotettava asiakas voi saada myyjältä helpommin lisää aikaa maksusuorituksilleen. Maksunopeuksiin vaikuttaa myös ostajayrityksen luottokelpoisuustilanne. Yritykset pyrkivät houkuttelemaan asiakkaita maksamaan laskunsa nopeammassa aikataulussa erilaisilla käteisalennuksilla. Alennus on prosentuaalinen osuus alkuperäisestä hinnasta ja se myönnetään esimerkiksi jos maksu tapahtuisi 14 päivää laskutuspäivästä, kun normaali maksuaika on 30 päivää. Käteisalennuksilla oletetaan myös, että ostaja asettaa alennuksen sisältävän laskun etusijalle suorittaessaan maksuvelvoitteitaan, mikäli ostaja on mahdollisesti rahoitusvaikeuksissa. (Martikainen & Martikainen 2009, 124–125.)

Asiakas- ja luottosuhteita solmiessa on aina oltava perillä asiakkaan tiedoista. Asiakkailta saatavien maksujen ehtojen kannalta tärkeitä päätöksiä tehdään jo silloin, kun asiakassuhde aloitetaan. Tämän vuoksi on ehdottoman tärkeää olla perillä asiakkaan luotto- ja perintätiedoista. Ennen kaikkea luottotiedot ovat tärkein seikka mitattaessa asiakkaan luotettavuutta. Asiakasyrityksen maksukäyttäytymistä voidaan seurata oman reskontran avulla, mikä on myös tärkeää. Asiakkaalta voi myös tarpeen tuntiessa pyytää edellisvuosien tilinpäätöksiä, joista voidaan tutkia yrityksen kehitystä menneinä vuosina tunnuslukuja analysoimalla. Näiden asioiden ollessa selvillä voidaan helpommin määrittää asiakkaan ostoille maksuehdot ja luottorajat. Uutta asiakassuhdetta solmittaessa on myös hyvä pyytää kaupparekisteriote, jotta asiakasyritys voidaan tunnistaa. Tämän lisäksi perustiedot, kuten puhelinnumerot, sähköpostiosoitteet ja yritysjohdon osoitteet ja mahdollisten loma-asuntojen sijainnit on hyvä saada käsiin luottosuhdetta käynnistäessä mahdollisten perintävaikeuksien kannalta. Sopimuksia solmittaessa pyrkimyksenä tulisi aina olla, että sopimuksen ehdot ovat aina asiakaskohtaisia. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 50–51.)

### 3.3.2 Ostomenojen hallinta

Ostotapahtumiin liittyvän myyntiketjun suunnittelu on yhtälailla tärkeää, kuin myyntitapahtumissakin. Ostotapahtumakin pystytään jakamaan eri vaiheisiin, eli osto esitetään kassastamaksuketjuna (kuva 2). Ostotapahtumien aikana päätavoitteena on pitää varat omassa hallussa niin kauan kuin vain on mahdollista. Ostoketjua ajatellen tärkein kysymys on, että voitaisiinko yrityksen kustannuksia jostain kohtaa vähentää, jolloin yritykseen sitoutuisi vähemmän liikepääomaa. Ostoketjun alkuvaiheiden tapahtumat tilauksesta laskun saamiseen saakka ovat eniten riippuvaisia tavarantoimittajan toiminnasta ja yrityksen ostoprosessin järjestelyistä. (Martikainen & Martikainen 2009, 128–129.)



**KUVA 2. Ostomenon kulku vaiheittain (Leppiniemi & Puttonen 2002, 59)**

Ostovelkoihin liittyy aina kauppatapahtuma, johon kuuluu kolme osapuolta: ostaja, myyjä sekä maksun välittäjä eli pankki. Jokaisella osapuolella on halunsa pitää hallussaan kaupassa siirtyviä varoja. Tämä lisää tarvetta toimintaketjujen suunnitteluun ja läpikäymiseen. Rahan liikkumiseen vaikuttaa myös asiakassuhteiden laatu. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa neuvotteluvara on suurempi, mikä lisää maksuaikojen joustavuutta yksittäisissä tapauksissa. Näin ollen joissakin

kaupantekotilanteissa rahojen liikkuminen hidastuu vääjäämättä, kun luotettava asiakas tarvitsee lisää maksuaikaa ostoilleen. (Leppiniemi 2009, 169.)

Rahoituskysymykset tulevat aiheeseen vasta, kun yritys saa ostoistaan laskun. Laskun saaminen ja sen käsittely onkin erittäin tärkeä vaihe kassanhallinnan kannalta, sillä se on pystyttävä hoitamaan niin, että mahdollista ostosta saatua käteisalennusta ei menetetä. Osto- ja myyntitapahtumien nopeutunut rekisteröinti parempien atk-järjestelmien ansiosta on tuonut helpotusta asiaan. (Martikainen & Martikainen 2009, 129.)

Parantamalla varojen siirtomenetelmiä pystytään pitämään ostoon tarvittavat rahat mahdollisimman pitkän aikaa yrityksen käytössä. Yrityksen maksuliikennettä kehittämällä voidaan maksutapahtuma hoitaa niin, että se suoritetaan aina ajallaan sisältäen alennukset. Kehittämällä yrityksen sisäisen toiminnan laatua pystytään vähentämään ostoihin sitoutuneita rahavaroja. Työ- ja suunnittelumenetelmiä kehittämällä, varastointijärjestelmien toimivuudella ja ostoerien kokojen optimoimisella voidaan parantaa yrityksen kassanhallintaa. (Leppiniemi 2009, 168–169.)

### **3.4 Rahoitusbudjetti**

Lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmat tehdään useimmissa tapauksissa vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Tämä ajanjakso jaetaan vielä lyhyempiin jaksoihin, useimmiten neljännesvuosikohtaisiin budjetteihin, joille myös laaditaan erilliset tavoitteet. Yrityksellä voi olla pitkäaikaisia investointeja, jotka alkavat tuottamaan rahaa vasta pitkän ajan kuluttua, mutta yrityksiin sitoutuu myös rahaa lyhyemmille aikaväleille, jonka vuoksi rahoitussuunnittelu on tärkeää. Teollisuuden alan yritykset ovat hyvä esimerkki rahan tarpeesta myös lyhyellä aikavälillä. Yrityksellä on oltava pankkitileillä nopeasti siirrettäviä varoja, joilla maksaa valmistuskuluja, kuten palkka- ja materiaalikuluja. Myös yrityksen eri materiaalien varastointiin sitoutuu rahaa. Tälle sitoutuneelle rahoitus- ja vaihto-omaisuudelle yleinen nimike on liikepääoma. (Martikainen & Martikainen 2009, 120–121.)



Yrityksen vuosittaisen rahoituksen suunnittelemiseen liittyvä keskeinen tekijä on rahoitusbudjetti. Rahoitusbudjetin avulla voidaan ennakoida yrityksen rahankäyttöä ja pidetään huoli yrityksen rahojen riittävydestä ja tuottavuudesta. Yritys siis asettaa budjetillaan jonkin tavoitteen, minkä ehdolla yritys toteuttaa toimintaansa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

Budjettia laadittaessa ei keskitytä ainoastaan rahoitukseen liittyviin seikkoihin, vaan myös yrityksen toiminnallisiin tavoitteisiin. Rahoitusbudjetilla on tärkeä merkitys yrityksen toiminnassa, toiminnan kehittämisessä ja sen valvomisessa. Rahoitusbudjettiin sisälletään kaikki yrityksen tärkeimmät rahoitukseen liittyvät suunnitelmat. (Leppiniemi 2009, 43.)

Rahoituksen merkitys yrityksen liiketoiminnassa on erittäin iso. Investointeihin ja rahoitukseen liittyvät asiat eivät suinkaan ole erillisiä osia liiketoiminnassa, vaan ne liittyvät olennaisesti toisiinsa. Investoinnit otetaan aina huomioon rahoitusbudjettia laadittaessa ja yrityksen on toteutettava investoinnit niin, että ne tuottavat enemmän kuin niiden rahoittamisesta aiheutuu kustannuksia. Mikäli näin ei tapahdu, niin yrityksen toiminta ei ole kannattavaa ja tällöin rahoitussuunnittelussa on epäonnistuttu. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 17.)

Yrityksen investoinnit, eli pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankinnat ovat pysyviä vastaavia, ja ne jaetaan taseessa aineettomiksi ja aineellisiksi hyödykkeiksi sekä sijoituksiksi. Tyypillisimmin investointeja tehdään maa-alueisiin, koneisiin ja kalustoon, huoneisto-osakkeisiin sekä tytäryhtiöosakkeisiin. Investointien tarkoituksena on, että niihin sijoitetut rahat alkavat pitkällä aikavälillä tuottamaan yritykselle tuloja. Toki investoinnin käytöstä ja ylläpidosta aiheutuu myös huomattavia kustannuksia kyseisellä ajanjaksolla. Pitkien aikavälien vuoksi investoinnin kannattavuudesta on tehtävä laskelmia. Koska investointiin liittyvät tulot ja menot saattavat jakautua täysin eri ajankohdille, niin on käytettävä laskentamenetelmiä, jolla luvut saadaan vertailukelpoisiksi. Näitä laskentamenetelmiä on pohdittava tarkkaan jo investoinnin valmisteluvaiheessa, jotta voidaan todeta, että investointi on alun perin edes kannattava. (Leppiniemi 2009, 15.)

Investointien merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta on niin suuri, että niiden suunnitteluvaihe on toteutettava huolella. Investointien tekemisessä voidaan

epäonnistua monella tapaa. Rahaa voidaan esimerkiksi sijoittaa yrityksen liiketoiminnan kannalta täysin väärin kohteisiin, tai investointi on hyvin pohdittu, mutta väärin ajoitettu. Investointeihin saattaa kulua erittäin suuria rahamääriä, jonka vuoksi yksikin huonosti suunniteltu, tai väärin toteutettu investointi voi ajaa koko yrityksen toiminnan alas. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että investointi kuuluisi olennaisesti yrityksen strategiaan, ja että sillä olisi tärkeä merkitys yrityksen liiketoiminnan toteuttamisen kannalta. Asian merkitys on korostunut entisestään talouden vaikeina aikoina, jolloin yritysten resurssit ovat niukentuneet ja niiden käyttöä on harkittava entistä tarkemmin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 206.)

### 3.5 Materiaalihallinta

Materiaalihallinta eli varasto ei ole yrityksen toiminnassa välttämättä kassanhallinnon vaikutuksen alla, mutta se on siitä huolimatta hyvin tärkeä tekijä ajatellen yritykseen sidottua pääomaa. Sen vaikutus rahoituksen eri tunnuslukuihin on merkittävä. Joissakin yrityksissä varasto voidaan lukea osaksi kassanhallintoa, mutta yleisesti sitä pidetään vain sen täydentävänä osana. Yritysten varaston ylläpitoon voidaan tarvita suuriakin määriä kustannuksia. (Martikainen & Martikainen 2009, 130.)

Seuraava esimerkki antaa kuvan siitä, että miten liikepääomaa voi sitoutua varastoon:

Yritys Oy myy yhtä tiettyä tuotetta 48 000 kappaletta vuodessa. Yhden kappaleen myyntihinta on 100 euroa. Yhden kappaleen ostohinta Yritys Oy:lle on 40 euroa. Yhden tuotteen keskimääräinen varastointiaika on kuukausi, eli keskimääräinen varaston kiertoaika on 12 (12kk / 1kk = 12). Vuoden keskimääräinen varasto on  $48\,000 \text{ kpl} \times 40\text{€}/\text{kpl} / 12 = 160\,000 \text{ euroa}$ . Varastoa täydennetään kuukauden välein 4 000 kappaleen erällä. Ostohetkellä varastoon sitoutuu  $4\,000 \text{ kpl} \times 40\text{€} = 160\,000 \text{ euroa}$ . Varasto on tyhjä, kun yritys on käyttänyt kuukaudessa kyseisen 160 000 euron erän. Keskivarasto on siis  $2\,000 \text{ kpl} \times 40\text{€} = 80\,000 \text{ euroa}$ . Yrityksen on siis varattava 80 000 euroa rahaa vuodessa rahaston ylläpitämisen kustannuksiin. (Mukaillen Martikaisen 2009 esimerkkiä, 130.)

Esimerkistä voidaan todeta, että jonkin tuotteen myyntivolyymin ollessa suuri, voi kyseisen tuotteen varastointiin sitoutua merkittävä määrä liikepääomaa. Tämän vuoksi

materiaalien hallinnalla voi olla suuri merkitys yrityksen talouden kannalta, joten sitä varten tulisi olla hyvää ohjausta ja suunnittelua yrityksen sisäisessä toiminnassa. Osaavaan materiaalihallintaan tarvitaan niin taloudellista, kuin teknistäkin tietotaitoa. Varastointiin liittyvien muutosprosenttien ja kiertoaikojen tulkitseminen ja seuranta on hyvän materiaalihallinnan toteutumisen kannalta erittäin tärkeää, koska tällöin osataan myös kehittää sen toimimista ja välttää ongelmatilanteita. (Leppiniemi 2009, 170.)

### **3.6 Kassanhallinnan riskit**

Kassanhallinnan kannalta yksi olemassaolevista riskeistä on valuuttariski. Valuuttariski liittyy suurimmassa osin yrityksen ulkomaankauppaan ja ulkomaisiin raha-asioihin, kun kyseisten tapahtumien sopimukset tehdään valuuttamääräisesti. Yritys saattaa tehdä ostonsa ulkomaiselta tavarantoimittajalta tai myydä tavaraansa ulkomaalaiselle asiakkaalle. Yritys voi tehdä myös rahoitukseen liittyviä ratkaisuja ulkomailla, kuten sijoituksia, tai ottaa lainaa ulkomaalaiselta pankilta. Näissä kaikissa toimenpiteissä valuuttariski on olennainen, sillä ulkomaisen valuutan ja yrityksen kotimaan välisen valuutan keskinäisten hintojen muuttuessa valuuttakurssivaihteluiden myötä yritykselle voi aiheutua taloudellisia menetyksiä. Valuuttariskin olemassaolo alkaa siitä, kun yritys tekee ostotilauksensa valuuttamääräisenä ja jatkuu aina siihen saakka, kunnes vastapuolena ollut yritys on saanut maksunsa ja muuttanut sen oman kotimaansa valuutaksi. Suurimman osan Euroopan Unionin maiden siirtyessä yhteiseen valuuttaan, eli Euroon, valuuttariski väheni merkittävästi. Kaupankäynti on kuitenkin yhä enemmän globaalia, joten kaupanteon yhteydessä käytettäviä valuuttoja on paljon. Ei ole myöskään täysin ennenkuulumatonta, että euromaidenkin välillä käytäisiin kauppaa eri valuutalla kuin eurolla. Yrityksen riskinhallinnan yksi olennaisimpia tehtäviä onkin, että mahdollisten ulkomaisten raha-asoiden yhteydessä pohditaan tarkkaan mitä valuuttoja kannattaa sopimukseen sisällyttää. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 72–73.)

Yrityksen liiketoiminnan kannalta tyypillinen riskitekijä on luottotappiot. Luottotappiolla tarkoitetaan liiketoiminnassa tapahtumaa, missä kauppasopimuksen toinen osapuoli ei pysty esimerkiksi rahoitusongelmiensa takia suorittamaan sille kuuluvista velvoitteista. Tällainen tapahtuma on esimerkiksi myyjän jäädessä ilman sille kuuluvia rahojaan, tai päinvastaisesti ostajan jäädessä ilman sille kuuluvaa

palvelua jo siitä maksettuaan. Riski luottotappiosta konkretisoituu usein siinä vaiheessa, kun toinen kaupanteon osapuolista ajautuu konkurssiin. Näiden tapahtumien välttämiseksi on yrityksessä tehtävä laadukasta selvitystyötä ennen sopimuksentekoa ja varmistaa kaupanteon toisen osapuolen taloudellinen tilanne. (Leppiniemi 2009, 53.)

Yrityksen kassahallintaan ja koko liiketoimintaan liittyvistä riskeistä suurin on likviditeettiriski, eli rahoitukseen liittyvät ongelmat. Riski tulee konkreettiseksi silloin, kun yritys ei pysty suoriutumaan sille kuuluvista taloudellisista velvoitteista, jolloin sillä on näkyviä vaikutuksia koko yrityksen toimintaan. Likviditeettiriskin voi aiheuttaa moni eri tekijä. Yrityksen taloudellisella toimintaympäristöllä on suuri vaikutus yrityksen liiketoiminnan sujuvuuteen. Yrityksen tuotantokulujen noustessa, tai talouden yleisen tilan heikentyessä myös yrityksen likviditeetti mitä todennäköisemmin heikkenee. Suhdannevaihtelut ja talouden heikko tila vaikuttaa myös asiakkaiden käyttäytymiseen. Kuluttajien ostokyvyn laskiessa myös yritysten palvelujen kysyntä laskee. Yrityksen on myös huomioitava omien markkinoidensa yritysten likviditeettimuutokset, sillä ne vaikuttavat alan kilpailuun ja sitä kautta yrityksen talouteen. (OP-Pohjola 2013)

#### **4 KOHDEYRITYS OY**

Tässä osiossa perehdytään tarkemmin opinnäytetyön tutkimuksen kohdeyritykseen. Tarkoituksena on kuvailla lyhyesti yrityksen toimialaa ja sen organisaation tärkeimpiä toimintoja. Tämän lisäksi otamme huomioon aikaisemmin kirjoitetun viitekehyksen ja pohditaan miten siihen liittyviä asioita sovelletaan kohdeyrityksen toiminnassa.

##### **4.1 Toimeksiantajayritys**

Kohdeyritys työskentelee tekstiili- ja tukkukaupan alalla. Yrityksen kauppaamiin tuotteisiin kuuluu mm. erilaiset tekstiili, lahjatavara- ja lasikeramiikkatuotteet. Tekstiilivalikoimaan kuuluu niin rento vapaa-ajan vaatetus, urheiluvaatetus, kuin erilaisiin työtarkoituksiin suunnitellut vaatteet. Yrityksen tarjoama valikoima eri tuotemerkkejä on erittäin kattava. Tuotteet tilataan joko puhelimitse, tai sähköpostin välityksellä yrityksen myyntiosaston kautta. Yrityksen päätoimitiloissa työskentelee niin organisaation johtoporras, myynti- ja osto-osasto, taloushallinnon-osasto sekä varastopalvelut. Myytävät tavarat tilataan emoyhtiön kautta Ruotsista, mistä ne

saapuvat yrityksen varastoon. Yritys kauppaa tuotteitaan ainoastaan jälleenmyyntiä varten, eikä sillä ole olemassa mitään erillistä myymälää.

Yritys perustettiin 1990-luvun alkupuolella pääkaupunkiseudulla, missä sen toimipiste edelleen sijaitsee. Yrityksen alkuvaiheilla työntekijöitä ei ollut kuin muutama, mutta tänä päivänä yritys työllistää 29 henkeä Suomessa. Vuonna 1994 yritys siirtyi ruotsalaisen konsernin omistukseen. Ruotsalainen emoyhtiö on 1980-luvun loppupuolella perustettu pörssiyhtiö, jonka liikevaihto oli vuonna 2012 yli 400 miljoonaa euroa. Se työllistää yli kaksituhatta henkeä ympäri maailman ja sillä on sisaryrityksiä 12 eri Euroopan maassa sekä Yhdysvalloissa. Emoyhtiön ostokonttorit sijaitsevat Aasian maissa, kuten Kiinassa, Bangladeshissa, Intiassa ja Vietnamin. Konserni ostaa vuosittain yli 13 miljoonaa t-paitaa ja yli 4 miljoonaa kauluksellista paitaa vuosittain.

Kohdeyrityksen päämarkkina-alue on Suomen sisäiset markkinat, missä sillä on asiakkaita ympäri maan, mutta yrityksellä on asiakkaita myös ulkomailla. Liittyttyä pohjoismaalaiseen konserniin, myös yrityksen markkina-alue kasvoi ja nykyisin kauppaa käydään jopa Kaukoitään saakka.

## **4.2 Viitekehys toimeksiantajan kannalta**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kassanhallinnan ja maksuvalmiuden tärkeistä tiedoista, joita yrityksen olisi hyvä noudattaa omassa liiketoiminnassaan. Viitekehys sisältää paljon perusteellista tietoa siitä, millä tavoin yrityksen talousjohtamisessa täytyy toimia ja mitä asioita on ennen kaikkea otettava huomioon, jotta yrityksen taloustilanne pysyisi mahdollisimman vakaana. Pyrin etsimään viitekehukseen mahdollisimman paljon teoriaa, mikä nimenomaan liittyisi kohdeyrityksen maksuvalmiutta ja kassanhallintaa koskeviin ongelmiin.

Erilaiset maksuvalmiuden tunnusluvut ovat hyvä tapa mitata yrityksen yleistä taloustilannetta, kuten rahoituksen riittävyyttä ja velkaantuneisuutta. Kiertonopeudet, kuten maksusuoritusten ja varaston kiertonopeudet ovat myös erittäin tärkeä osa kohdeyrityksen arkea, sillä yrityksen toiminta perustuu tavaranopeen liikkumiseen ja sitä kautta myös maksusuoritusten tehokkuuteen. Maksuvalmiuden yleisiä

tavoitteita on myös hyvä tarkastella, koska niillä saa hyvän vertailupohjan kun niitä tarkastelee kohdeyrityksen yleisiin maksuvalmiustavoitteisiin nähden.

Kassanhallintaan koskevassa viitekehyksen osiossa pureuduttiin enemmän rahoitukseen liittyviin seikkoihin ja maksutapahtumien rakenteisiin. Rahoitusasioissa pyrittiin löytämään teoriaa, millä yritykset voivat rahoittaa sen kassan alijäämää, tai päinvastaisesti löytää hyviä sijoituskohteita sen kassaylijäämille. Toimeksiantajan kannalta aiheellisemmaksi tarkastelukohteeksi tulevat kassa-alijäämät ja niiden rahoittaminen, sillä kohdeyrityksen kassa on ollut viime vuosina miinusmerkkinen. Toimeksiantajan toiminnan kannalta se tärkein viitekehyksen teoriaosuus on kuitenkin myyntitapahtumaketjun sisällölliset asiat ja sen hallinta. Kohdeyrityksellä on ollut jo vuosia ongelmia maksutapahtumien hallinnassa, ennen kaikkea maksujen liian pitkien kotiutumisten takia. Ostotapahtumaketju on olennainen osa kohdeyrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa, sillä uutta tavaraa tulee sisään päivittäin yrityksen varastotiloihin. Yrityksen suuren varaston takia viitekehyksessä tarkastellaan myös materiaalihallinnan tärkeitä piirteitä kassanhallinnan kannalta, kuten varastoon sitoutuneiden pääomien merkitystä yrityksen talouteen.

Maksuvalmiuden heikko tila ei ole vielä tähän mennessä rajoittanut näkyvästi kohdeyrityksen päivittäistä toimintaa, sillä juoksevaa toimintaa on pystytty jatkamaan normaalisti emoyhtiön rahoituksen avulla. Yrityksen henkilöstömäärissä ei ole tapahtunut suuria muutoksia vuosien varrella, eikä toimintoja ole jouduttu lakkauttamaan rahoituspulan takia. Vaikutuksia heikolla maksuvalmiudella on toki ollut. Kohdeyritys ei ole pystynyt enää aikaisempien vuosien tapaan tekemään uusia investointeja, eikä esimerkiksi uusia työntekijöitä ole rekrytoitu, vaikka tarvetta sille ehkä olisi. Yrityksen on säästöjen takia mietittävä jokaista sen rahallista kulua etukäteen esimerkiksi pr-asioissa ja markkinointiin liittyvissä seikoissa, mitkä ovat erittäin tärkeitä asioita sen liiketoiminnan tuottavuuden kannalta. Yrityksen on myös entistä tarkemmin pystyttävä arvioimaan uusien tuotteiden tarpeellisuutta ja niiden potentiaalisia myyntimääriä ennen kuin tavaraa ostetaan sisään. Yrityksen maksaessa korkoa sen emoyhtiölle konsernin kuukausittaisesta limiitistä, on tarkasti mietittävä menoja jotta koron määrä pysyisi mahdollisimman alhaisena.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN AINEISTO

Tutkimukseen perustuvassa osiossa perehdytään aluksi lyhyesti laadullisen tutkimuksen pääpiirteisiin ja toimintaperiaatteisiin, sekä tarkastellaan erityisesti tämän kyseisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmää eli tapaustutkimusta. Osiossa perehdytään myös tutkimuksessa käytettyyn aineistoon ja aineiston keräämiseen liittyviin asioihin, sekä toimeksiantajien kanssa tehtyyn yhteistyöhön tutkimuksen toteuttamisessa.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus on hyvä tapa tutkia ja kerätä tietoa asioista, joista ennakkotietoa on vähäisesti, tai asiaa ei tunneta lainkaan. Laadullista tutkimusta voidaan myös hyvin käyttää silloin, kun pyritään etsimään valintapäätöksiin johtavia tekijöitä. Yksinkertaistettuna laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa aiheesta josta sitä ei ole ennalta saatavilla. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus on erittäin hyvä, kun asioita pyritään kehittämään. (Inspirans 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetty aineisto on usein tekstimuodossa. Erilainen kirjallinen aineisto, kuten kirjallisuus, haastattelut, muistiot sekä kirjeet ovat hyvää materiaalia laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa. Aineisto voi olla myös muutakin kuin tekstiä, kuten elokuvat ja kuvallinen kirjallisuus. Aineiston kerääminen on yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista, koska tutkimuksen aineistolla on suora vaikutus myös tutkimuksessa tehtyihin analyysihin, tulkintoihin ja raportointiin. Erilaisen aineiston kerääminen saattaa myös muokata tutkimusta kesken sen toteutuksen esimerkiksi muuttamalla koko tutkimussuunnitelman, tai jopa alkuperäisen tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 1998, 15–16.)

Laadullista tutkimusta toteuttaessa on sen tekijän oltava aina objektiivinen tutkimukseen nähden. Tutkija ei missään tapauksessa saa liittää tutkimukseen omia ennakkoasenteitaan, tai uskomuksiaan liittyen tutkimuksen aiheeseen. Tutkijan omat tuntemukset on suljettava kokonaan pois ja tutkimuksen on pohjauduttava kerättyyn aineistoon. Objektiivisuudella tutkija ymmärtää esimerkiksi haastattelutilanteissa saatujen vastauksien näkökulmat ja tällä tavoin on toimivassa vuorovaikutuksessa

haastateltavan kanssa. Haastattelussa on myös tärkeää, että kysymykset pohjautuisivat teoriaan, eikä suinkaan tutkijan omiin mielikuviin tai ajatuksiin. (Tilastokeskus 2014.)

Case-tutkimus, eli toiselta nimeltään tapaustutkimus on tutkimustapa, mikä vaatii monipuolista tiedonkeräämistä ja lukuisia analyysimenetelmiä. Tapaustutkimuksella pyritään aina saamaan niin hyvä ja luotettava lopputulos huolimatta siitä, että miten tutkimus on toteutettu. Sille ei ole määritelty ominaisia tutkimusmenetelmiä ja tapaustutkimusta pidetään lähempänä laadullista, kuin määrällistä tutkimusta, vaikka se voi olla sitäkin. Tapaustutkimusta sovelletaan yleisimmin tutkimuksissa, joissa tutkittava asia on normaalia monimutkaisempi. (Kananen 2013, 9.)

Case-tutkimuksella pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä selkeä, ellei jopa täydellinen kuva. Tutkimuksella voidaan pyrkiä selvittämään monia erilaisia tekijöitä, tai se voi keskittyä ainoastaan johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Case-tutkimuksessa ei ole olemassa muuttujia, sillä tutkimuksen luonne on yleensä sellainen, että sillä pyritään selvittämään jotakin rajattua tutkimuskohdetta melko rajallisella aineistolla. Se on hyödyllinen tutkimustapa, kun halutaan tuottaa uutta hyvää taustainformaatiota, joihin voidaan erikseen kohdistaa jatkotutkimuksia. Case-tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita ovat tutkimuksen tavoitteiden määrittely, tutkimussuunnitelman laatiminen, aineiston kokoaminen, informaation järjestely, sekä lopuksi tutkimustulosten raportointi ja niiden pohjalta johtopäätösten tekeminen. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, koska se soveltui tutkittavaan ilmiöön parhaiten. Tutkimuksessa tarvittiin paljon eri henkilöiden näkökulmia ja kokemuksia koskien tutkimuksen aihetta. Tutkittavaa ilmiötä, eli tässä tapauksessa kohdeyrityksen kassanhallintaa ja maksuvalmiutta koskevia ongelmia pyrittiin selvittämään erilaisten ajatusten ja vaikuttimien avulla. Tutkimuksessa käytettiin paljon erilaista teoriaa ja teoria aineisto valittiin tarkkaan, jotta se nimenomaan liittyisi tutkittavaan ongelmaan. Tutkimusongelmaa ei pystynyt täysin tarkkaan määrittelemään etukäteen, sillä erilaiset vaikuttimet saattoivat muuttaa tutkimusta kesken sen teon. Kvalitatiivinen case-tutkimus oli myös olennaisin tutkimustyyli tähän opinnäytetyöhön, sillä tutkimuksella ei pystytty yleisesti vastaamaan yrityksen kassanhallinnan ja maksuvalmiuden ongelmiin, vaan juuri kyseisen kohdeyrityksen tilanteeseen.



## 5.2 Aineiston keruu

Tarve kohdeyrityksen kassanhallinnan ja maksuvalmiuden tilan tarkasteluun oli ollut olemassa jo monta vuotta ja minulle kyseisen tutkimuksen toteuttamista ehdotettiin vuoden 2013 kesän aikana, tehdessäni syventävää työharjoittelua yrityksen taloushallinnon osastolla. Tutkimuksen toteuttamista varten minulle tarjottiin yrityksen puolesta erilaista materiaalia, jonka pohjalta pystyin analysoimaan yrityksen olennaisia taloudellisia lukuja liittyen tutkimuksen aiheeseen. Olin myös jatkuvasti yhteydessä opinnäytetyön työelämäohjaajan kanssa, joko sähköpostilla, tai vierailemalla paikan päällä yrityksen toimistolla. Työelämäohjaajan tehtäviin kuuluu mm. osto- ja myyntireskontran hoitaminen, palkanmaksu, kirjanpito, tilinpäätöksen hoitaminen, yhteydenpito tilintarkastajiin, sisäisen myyntiraportoinnin kuukausittainen hoito sekä raportoinnit emoyhtiölle. Haastattelut olivat avoimia haastatteluja, jota varten olin ennalta laatinut aiheeseen sopivia kysymyksiä.

Sain toimeksiantajayritykseltä käyttöön erilaista talouteen liittyvää dataa, kuten yrityksen taseen, rahoituslaskelman sekä tuloslaskelman vuosilta 2008–2012. Toimeksiantajan pyynnöstä talouslukuja ei tässä opinnäytetyössä julkaista heidän nimen salassapidon vuoksi. Tutkimuksen aikana otetaan esille yritystä koskevia ongelmia, joita ei haluta yksityiskohtaisesti paljastaa kilpailijoille. Talousdatan pohjalta pystyin muun muassa laskemaan yrityksen maksuvalmiuden kannalta olennaisia tunnuslukuja, kuten nettokäyttöpääoman, quick ration ja current ration. Joitakin tärkeitä lukuja sain valmiiksi laskettuna, kuten varaston ja myyntisaamisten kiertonopeudet. Ostovelkojen kiertonopeuteen ei niinkään tarvinnut kyseisessä tutkimuksessa kiinnittää huomiota, sillä suurin osa yrityksen ostoista tapahtuu konsernin sisäisesti, jolloin maksuajoissa harvemmin syntyy viiveitä. Talousluvut, mitä käyttöni sain, perustuivat vuosien 2008–2012 tilinpäätöksiä koskeviin lukuihin. Viiden vuoden ajanjaksolta pystyi hyvin saamaan käsityksen siitä, miten kassanhallinnan ja maksuvalmiuden tila on vuosien edetessä kehittynyt.

Yhdessä työelämäohjaajan ja silloin tällöin myös yrityksen toimitusjohtajan ollessa läsnä kartoitimme tutkimuksen kannalta olennaisimpia asioita. Pyrin selvittämään, että mitkä olivat ne asiat, jotka eniten vaikuttivat tämänhetkisen maksuvalmiuden

heikkoon tilaan. Sain sähköpostin välityksellä helposti yhteyttä kumpaakin henkilöön tarvittaessa, jolloin pystyin esittämään hyviä aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Haastattelun tein myös sähköpostilla ja lähetin kysymykset niin työelämäohjaajalle, kuin yrityksen toimitusjohtajalle. Haastattelukysymykset liittyivät maksuvalmiuden yleiseen tilaan, myynti- ja ostotapahtumaketjuihin, varaston toimivuuteen sekä yrityksen rahoitusjärjestelyihin. Nämä kysymykset olivat opinnäytetyön tutkimuksen kannalta olennaisimpia ja niihin saatujen vastauksien avulla pystyi parhaiten saamaan kuvan yrityksen maksuvalmiuden tilasta.

## **6 KOHDEYRITYKSEN MAKSUVALMIUS**

Tämän osion pääteema on pureutua syvemmin itse tutkimusongelmaan ja siihen, mistä tutkimuksen tarve ylipäättänsä edes syntyy. Tarkemmin ottaen osiossa perehdytään opinnäytetyön tutkimusta koskevan kohdeyrityksen maksuvalmiuden tämänhetkiseen tilaan ja yrityksen maksuvalmiuden tärkeimpien osatekijöiden toimivuuteen. Osiossa tarkastellaan hyvin yksityiskohtaisesti maksuvalmiustekijöiden sisällöllisiä asioita ja niiden toimivuutta kohdeyrityksessä, sekä tehdään laskelmia joilla pyritään saamaan tarkka kuva kohdeyrityksen maksukyvyistä.

### **6.1 Maksuvalmiustekijöiden nykytila**

Kohdeyrityksen maksuvalmiuden tärkeimpiin osatekijöihin kuuluvat sen myyntisaamisten hallitseminen, varaston toimivuus sekä sen rahoitusratkaisut. Näiden tekijöiden analysointi ja sitä kautta toimivuuden laadun selvittäminen on kohdeyrityksen talouden kannalta erittäin tärkeää. Näistä kolmesta mainitusta liiketoiminnan osa-alueesta olisi tärkeää saada hyvä kokonaiskuva, jotta mahdollisten ongelmien varalle voitaisiin löytää hyviä ratkaisukeinoja. Yrityksien taloudellinen tila on hyvin riippuvainen kyseisistä maksuvalmiustekijöistä ja niiden toimivuus on hyvän taloustilanteen kannalta ehdotonta.

#### **6.1.1 Myyntisaamisten hallinta**

Kohdeyrityksen maksuvalmiustekijöistä tärkeimpiin kuuluu sen myyntisaamisten hallinta. Yrityksen harjoittama myyntitapahtuma on hyvin tavanomainen. Tuote tilataan soittamalla tai viestimällä sähköpostitse suoraan yrityksen myyjille, jotka

välittävät tilauksen tiedot eteenpäin varastoon missä tavarat pakataan lähettämistä varten. Tapahtuma on hyvin tehokas, sillä jo tilauspäivänä tavara on valmiina lähtemään asiakkaalle ja myös laskutus tapahtuu heti tilauspäivänä. Lasku lähetetään asiakkaalle joko postitse, tai sähköpostilla. Joskus saattaa tulla tilanne, että haluttua tavaraa ei löydy yrityksen päävarastosta. Tällöin puuttuvaa tavaraa joudutaan tilaamaan emoyhtiöltä, jolloin toimitus tapahtuu Ruotsin kautta. Tuotteet pystytään lähettämään Ruotsista suoraan asiakkaalle, jolloin tavarana ei tarvitse turhaan kiertää kohdeyrityksen päävaraston kautta. Tämä vie noin kaksi päivää kauemmin aikaa, mutta normaalisti tuotteet saadaan rahtikuljetuksilla asiakkaille seuraavaksi päiväksi, tai viimeistään kahden arkipäivän kuluessa. Yrityksen antamat maksuehdot asiakkaille ovat yleensä 21 päivää, mutta muutamalle sopimusasiakkaalle on myönnetty 81 päivää aikaa suorittaa maksut.

Kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastatteluvastauksista kävi ilmi, että yrityksen myyntitapahtumaketjun tehokkuudessa ei ole yrityksen itsensä osalta parannettavaa, vaan suurimmat ongelmat ketjun kannalta ovat ajoittaiset viiveet asiakkaiden maksusuorituksissa. Siitä huolimatta, että toimitukset ja laskutus tapahtuvat samana päivänä, niin maksusaatatavat voivat mennä paljonkin yli myönnettyjen maksuehtojen. Yrityksen myyntisaamisten keskimääräinen kiertoaika vuonna 2012 oli peräti 49 päivää, eikä tilanne ole muuttunut parempaan suuntaan. Ongelma on ollut jo vuosia pysyvä, sillä myyntisaamisten suhteen viiveitä on ollut jo vuodesta 2007. Syyt maksusaamisten hitaaseen kotiuttamiseen löytyy jälleenmyyjäkentän omista maksuvalmiusongelmista. Monet yrityksen asiakasyrityksistä ovat ajautuneet taloudellisiin vaikeuksiin, jolloin maksujen suorittaminen on käynyt vaikeaksi. Maksuja on ollut vaikea periä, sillä asiakkailla saattaa olla vielä suurempia, tai vanhempia maksuvelvoitteita toisille yrityksille. Joillekin asiakkaille on toisaalta tarkoituksella myönnetty normaalia pidempiä maksuaikoja, josta peritään korkeaa korkoa.

Päävastuu kohdeyrityksen myyntisaamisista on toimitusjohtajalla. Yrityksen viivästyneitä myyntisaamia perittiin pitkään ainoastaan yrityksen omin voimin. Pääasiallisesti tätä tehtävää hoiti yrityksen toimitusjohtaja. Pitkän harkinnan jälkeen yritys kuitenkin päätti lisääntyneiden velkasaamisten takia turvautua perintäpalvelujen käyttöön. Kohdeyritys solmi yhteistyösopimuksen perintään ja luotonhallintaan erikoistuneen Intrum Justitia Oy:n kanssa vuonna 2013. Turvautuminen

perintäpalvelujen käyttöön vähensi viiveitä pienasiakkaiden ja rahallisesti vähemmän arvokkaiden tilausten saamisissa, mutta suurempien maksusaatavien kanssa on edelleen ongelmia. Ongelmat johtuvat siitä, että maksuja on hyvin vaikea periä, sillä asiakasyhtiöt ovat pahimmissa tapauksissa ajautuneet konkurssiin.

Yritys teki vuosina 2008–2012 luottotappiota vähintään 16 000 euroa tilikauden aikana. Suurimmat tappiot tulivat vuonna 2008, jolloin summa oli peräti 75 000 euroa. Vuoden 2012 luottotappiot olivat myös erittäin suuret 60 000 euroa. Yhteensä vuoden 2007 ja 2012 välillä luottotappioita on tullut yhteensä 246 000 euroa. Summat ovat merkittäviä ja ne vaikuttaisivat näkyvästi minkä tahansa yrityksen toimintaan. Suuret luottotappiot voivat yksinomaan johtua ainoastaan yhden, tai kahden eri asiakasyrityksen maksamattomista ostoista. Kohdeyrityksen alalla erittäin suuret ostoerät eivät ole normaalia poikkeavia, jolloin luottotappiotkin ovat valitettavasti arkipäivää. Kohdeyritys on viime vuosina joutunut viemään oikeusistuimiin saakka joitakin sen asiakasyrityksiä maksamatta jätettyjen myyntisaamisten takia.

### **6.1.2 Varasto**

Varastonhallinnan toimivuus on yhtiöillä tärkeä osa yrityksen maksuvalmiutta. Kohdeyrityksen varasto sijaitsee sen pääkonttorin yhteydessä pääkaupunkiseudulla. Kyseinen varasto sisältää kaikki ne tuotteet, mitä yritys kauppa eteenpäin jälleenmyyjille. Varaston pinta-ala on noin 6 500 neliömetriä ja tavarat on jaettu yli kolmelle tuhannelle keräyspaikalle. Varaston on arvioitu olevan yli kahden miljoonan euron arvoinen. Kohdeyrityksen varaston toiminnasta vastaa varastopäällikkö ja hänen alaisuudessaan toimivat varastotyöntekijät. Varastopäällikkö toimii sisään ostettavien tavaroiden suhteen yhteistyössä yrityksen konttorin puolella työskentelevän ostopäällikön kanssa, joka tekee tilaukset tavaraostoista. Yhdessä he tekevät arvioita ostoerien määrien optimaalisuudesta ja tavaroiden todellisesta tarpeesta. Varastossa työskentelevät henkilöt suorittavat saapuvien tavaroiden purkamisen, tarkistamisen ja varastohyllyihin sijoittamisen. Lähtevien tavaroiden suhteen he suorittavat niiden noutamisen niille kuuluvilta varastopaikoilta, tavarat pakkaamisen ja valmiiksi laittamisen toimitusta varten. Varastoon tulee myyntitilauksen tullessa ilmoitus konttorin puolelta tilaukseen liittyen ja tavara saadaan matkaan jo samana päivänä, mikäli ne ehditään pakata ennen iltapäiväistä rahdin noutoa.

Kohdeyrityksen emoyhtiö on asettanut kaikille konserniin kuuluville yhtiöille varaston kiertonopeustavoitteeksi 2,0 kuukaudessa. Tavoite ei siis ole kohdeyrityksen itsensä asettama ja toimitusjohtajan haastattelusta tulikin ilmi, että vain muutama konsernin yritys on päässyt viime aikoina tavoitelukuun. Tutkimalla kohdeyrityksen tunnuslukuja ja kassavirtaa vuosilta 2007–2012 voidaan kuitenkin huomata, että varaston kiertonopeuksissa on tehty huimia parannuksia. Vuosina 2007 ja 2008 varaston kiertonopeus oli ainoastaan 1,2, eli tavara on liikkunut varastosta eteenpäin selvästi tavoitelukemaa hitaammin. Vielä 2009 luku jäi selvästi tavoitteestaan olemalla keskimäärin 1,4 kuukaudessa, mutta vuodesta 2010 eteenpäin varaston kiertonopeuden suhteen päästiin jopa tavoitetta parempaan lukemaan. Vuonna 2010 varasto kiersi 2,3 kertaa kuukautta kohti ja myös vuosina 2011 ja 2012 päästiin konsernin asettamaan tavoitteeseen. Valitettavasti käytössäni ei ollut tutkimusta toteuttaessa vuoden 2013, eikä 2014 alkuvuoden lukuja, mutta sain tietooni, että tammikuussa 2014 kyseinen luku oli 1,7, eli tavoitteesta oltiin taas hieman jäljessä.

Varaston kiertoon voi vaikuttaa hyvin moni erilainen tekijä. Ostettaessa tavaraa sisään yrityksen varastoon on aina etukäteen mietittävä kannattavuuden kannalta tärkeitä asioita. Liian suuren tavaraerän ostaminen sitoo yrityksen rahavaroja, jolloin tavaran jäädessä seisomaan varastoon, se heikentää maksuvalmiutta. On siis osattava suuntaa antavasti ennustaa tavaraa ostettaessa, että kuinka suuri sen menekki tulee olemaan, jotta tavaran ostoerä olisi optimaalinen. Menekkiä miettiessä on pohdittava myytävän tavaran kuranttiutta. Onko tuote sellainen, jolle markkinoilla voisi löytyä paljon kysyntää ja se menisi kaupaksi. Ratkaisut tavaraostoissa ovat hyvin merkittäviä tekijöitä yrityksen talouden kannalta, sillä turhaa rahankäyttöä on pyrittävä minimoimaan. Kilpailutilanne on myös olennainen asia, mikä vaikuttaa yrityksen varaston kiertonopeuteen. Tekstiili- ja tukkukaupan markkinoilla kilpailu on kovaa ja asiakkaista käydään kovaa taistoa. Tekstiilitukkukauppa on kärsinyt talouden hankalista vuosista, sillä myytävät tuotteet eivät ole sieltä ihmisten tarpeiden välttämättömyydestä päästä ja rahaa ei käytetä enää niin paljon kuin nousukautena. Kilpailutilannetta kiristää myös alan yritysten toimialueiden laajuus. Yrityksen toiminta ei ole lainkaan riippuvainen sen maantieteellisestä sijainnista. Tavara pystytään toimittamaan seuraavaksi päiväksi esimerkiksi Helsingistä Lappiin, jolloin paikallisiin palveluihin turvautuminen ei ole välttämätöntä. Tavara hankitaan sieltä, mistä sen saa edullisimmin, oli se missä päin tahansa Suomea.

Yksi asia, joka on hieman hidastanut kohdeyrityksen varaston kiertoa, on yrityksen toinen suuri varasto pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja ei ollut lainkaan huolestunut tämänhetkisestä varaston vaihtuvuudesta, sillä hänen mukaan tavoitelukemaan päästään taas takaisin, kun toisen varaston tavarat on saatu myytyä pois. Varaston lakkauttamisesta päätettiin vuonna 2013 kulujen karsimisen ja sen huonon kannattavuuden takia. Yrityksen päävarastossa pääkaupunkiseudulla on myös paljon vanhaa tavaraa, minkä liikkuvuus on huonoa. Kyseisten tuotteiden arvot pitäisi tarkastaa uudelleen, sillä esimerkiksi vanhoihin mallistoihin kuuluvat vaatteet eivät ole enää samanarvoisia, kuin sisään tullessaan uutena. Huonosti liikkuvaa tavaraa pitäisi saada nopeammin hävitettyä pois varastosta niin taloudellisista, kuin myös logistisista syistä. Vanhan tavaran arvo pitäisi kirjata mahdollisimman alas, jotta ne saataisiin myytyä nopeasti ulos, sillä tavaran arvo laskee jatkuvasti ja vie turhaa tilaa yrityksen varastohyllyistä

### **6.1.3 Yrityksen rahoitus**

Kohdeyrityksen rahoituksen takaa sen ruotsalainen emoyhtiö. Yritys ei siis ota itselleen pankkilainaa, sillä emoyhtiö takaa yritykselle kuukausittaisen limiitin, millä yrityksen pitäisi pystyä suoriutumaan sen kuluista. Limiitti on noin 3,7 miljoonaa euroa kuukaudessa, mistä emoyhtiölle maksetaan kuukausittain 3 prosentin korkoa. Korko peritään aina kulutetusta rahamäärästä, sillä yritys harvoin kuluttaa täyttä summaa mikä limiitille on määritelty. Vuosittain maksettavat korot ovat melko isot, mikä syö kohdeyrityksen maksuvalmiutta entisestään. Vuosittain korkoa kertyy maksettavaksi noin 100 000 euroa siitä rahoituksesta, minkä emoyhtiö kohdeyritykselle myöntää. Kohdeyrityksellä on ollut vaikeuksia maksaa myös limiitin korkoja emoyhtiölle, mikä näkyy yrityksen taseessa vieraana pääomana. Emoyhtiö rahoittaa myös mahdolliset kassan alijäämät, mitä yritykselle aiheutuu.

Kyseinen rahoitusjärjestely on toki riskitön, sillä yrityksellä on rahoitusasiat aina turvattuna, huolimatta siitä minkälaiset ovat liiketoiminnasta kertyneet tuotot. Samalla se on kuitenkin myös epäedullinen, sillä korkomaksut ovat vuositasolla suuret ja se syö yrityksen rahoitusomaisuutta ja heikentää maksuvalmiutta. Yrityksen toimintaa olisi kannattavampaa pyörittää omalla rahalla, mistä ei syntyisi ylimääräisiä korkomenoja. Tämä kuitenkin vaatisi sen, että kohdeyrityksen myyntisaamisten kiertoajat olisivat huomattavasti alhaisemmat. Tällä hetkellä raha tulee myynneistä

takaisin yrityksen kassaan aivan liian hitaasti, minkä takia emoyhtiön rahoitus on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta ehdotonta. Toiminnan pyörittäminen ilman emoyhtiön rahoitusta vaatisi positiivisen kassavirran. Tämä taas olisi mahdollista saavuttaa, mutta tällöin myyntisaamisten kiertoaikojen tulisi vähintään puolittua nykyisestä.

Yritys tekee suurimman osan ostoista samaan konserniin kuuluvilta yhtiöiltä. Konsernin sisäisissä ostoissa laskutus tapahtuu niin, että maksut suoritetaan yhtenä eränä emoyhtiölle joka kuun 17. päivä. Kyseisenä päivämääränä maksetaan edellisen kuukauden ostolaskut. Maksuehdot ovat siis kaikille konsernin yrityksille samat. Konsernin ulkopuolelta tehtävissä ostoissa yleisin maksuehto on 14 päivän netto. Ostolaskuihin kuuluvat menot rahoitetaan myös konsernin limiitillä. Kohdeyrityksellä ei ole ongelmia ostomenojensa kanssa ja kaikki liiketoimintaan kuuluvat menot pystytään hoitamaan ajallaan.

Rahoituksen kannalta oli hyvä perehtyä myös kohdeyrityksen yleisiin liiketoiminnan kustannuksiin. Yrityksen tulosraportissa on selvästi eriteltynä menoja koskevat luvut, joista pystyy selvästi päättelemään mihin yrityksellä kuluu suurin osa sen rahoituksesta. Liiketoiminnan kannalta olennaisimmat menot ovat tietysti ne jotka ovat välttämättömiä yrityksen toiminnan ylläpitämiseksi. Näitä ovat mm. myytävien tavaroiden sisään ostot, henkilöstökulut, sekä koneet ja kalustot mitä yrityksen juoksevassa toiminnassa tarvitaan. Tuotteet mitä kohdeyritys myy eteenpäin jälleenmyyjille ostetaan samaan konserniin kuuluvilta yrityksiltä. Ostoihin käytetty kokonaissumma on pysynyt melko samana vuosina 2008–2012. Vuonna 2012 ostokulut olivat noin 5,7 miljoonaa euroa koko vuodelta. Vastaava luku vuonna 2008 oli 5,9. Henkilöstökulut pysyivät myös samalla ajanjaksolla melko muuttumattomina. Syynä tähän on, että henkilöstömäärässä ei ole tapahtunut radikaaleja muutoksia yrityksen heikentyneestä taloustilanteesta huolimatta. Vuonna 2012 palkkakulut olivat koko vuodelta 1,75 miljoonaa euroa.

Merkittävimmit muutokset muutaman vuoden sisällä ovat tapahtuneet muissa ulkoisissa kustannuksissa. Muita ulkoisia kustannuksia ovat mm. tilavuokrat, toimistotarvikkeet, työsuhdeautot, rahti- ja kuljetuskulut, matkakustannukset, markkinointi, luottotappiot sekä erilaiset huoltokustannukset. Suurin muutos edellä mainituista kustannuksista on tapahtunut toimitilojen vuokrakustannuksissa ja

luottotappioissa. Syitä toimitilavuokrien kustannuksien kasvuun ovat siirtyminen suurempii toimitiloihin vuonna 2009 ja toisen varastotilan vuokraaminen pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Vuonna 2008 toimitilojen vuokriin kohdeyrityksellä meni 378 000 euroa. Menot ovat kasvaneet merkittävästi, sillä vuonna 2012 vastaavat menot olivat yli 700 000 euroa. Ero vuositasolla on huomattava. Luottotappiot taas johtuvat joidenkin asiakasyrityksien omasta taloustilanteesta, minkä myötä ne ovat ajautuneet joko konkurssiin, tai merkittävään maksuvalmiuden heikkenemiseen. Kohdeyrityksen muissa ulkoisissa kustannuksissa on kuitenkin paljon varaa leikkauksille ja niiden tarpeellisuutta olisikin hyvä arvioida uudelleen.

## **6.2 Maksuvalmiuden nykytila**

Yrityksen maksuvalmiuteen ja sen nykytilaan perehdyin avoimella haastattelulla, minkä tein yrityksen toimitusjohtajalle ja yrityksen kirjanpidosta vastaavalle henkilölle, sekä laskemalla itse maksuvalmiuden tunnuslukuja yrityksen taseen avulla. Haastatteluista kävi ilmi että maksuvalmiuden tila on siinä mielessä hyvä, että kaikki yrityksen juoksevaan toimintaan liittyvät maksut pystytään maksamaan ajallaan. Tämä ei kuitenkaan kerro koko totuutta yrityksen maksuvalmiuden tilasta, sillä yritys käyttää rahoituksenaan konsernin limiittiä, eli yritys saa rahoituksensa emoyhtiöltään. Yrityksellä on siis tietty määrä rahoitusta kuukautta kohti, millä sen pitäisi selviytyä kaikista sen liiketoiminnan kustannuksista. Rahoituksesta peritään kuukausittainen korko. Tosiasiassa yrityksen kassa on ollut jo vuosia alijäämäinen ja myös alijäämää rahoitetaan jatkuvasti konsernin limiitillä.

Perehdyin myös yrityksen maksuvalmiuteen ja rahoitustilanteeseen laskemalla taseen lukuja apuna käyttäen yrityksen quick ration ja current ration vuosilta 2008–2012. Quick ratio on ollut kyseisenä ajanjaksona vuosi vuodelta parempi, sillä vuosina 2008–2010 arvo oli tyydyttävällä tasolla, mutta vuosina 2011 ja 2012 arvot olivat jo ohjearvojen mukaan hyvällä tasolla. Arvot saatiin selville yrityksen taseesta jakamalla yrityksen sen vuotisen rahoitusomaisuuden lyhytaikaisilla veloilla. Quick ration kohdalla oli muistettava vähentää rahoitusomaisuudesta pois yrityksen taseessa olleen varaston arvon.

## **TAULUKKO 4. Quick ration kehitys**



<b>Vuosi</b>	<b>Arvo</b>
<b>2008</b>	0,88
<b>2009</b>	0,91
<b>2010</b>	0,96
<b>2011</b>	1,19
<b>2012</b>	1,37

Arvot ovat kuitenkin hieman harhaan johtavia, sillä yrityksellä on todella paljon myyntisaamisia, minkä kotiuttamisiin menee oma aikansa. Esimerkkinä voidaan todeta vuoden 2012 tilinpäätöksessä olleet saamiset, jotka olivat 1,5 miljoonaa euroa. Vuoden 2012 luku ei ollut mitenkään poikkeuksellisen suuri, sillä myös aikaisempina vuosina on menty saamisissa yli miljoonan euron. Myyntisaamisten määrät ovat kuitenkin tarkasteluvuosien aikana kasvaneet, mikä myös selittää quick ration arvon nousun.

Current ratio kyseiseltä viiden vuoden ajanjaksolta erinomaisella tasolla. Tunnusluku laskettiin yrityksen taseen luvuista jakamalla varaston ja rahoitusomaisuuden yhteenlasketut arvot lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Tunnusluvun arvo ei minään näistä tarkasteluvuosista ole pudonnut alle erinomaisen ohjearvon rajan. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä on varastossa tavaraa monen miljoonan euron arvosta.

#### **TAULUKKO 5. Current ration kehitys**

<b>Vuosi</b>	<b>Arvo</b>
<b>2008</b>	4,0
<b>2009</b>	3,7
<b>2010</b>	2,6
<b>2011</b>	3,2
<b>2012</b>	3,4

Vuonna 2008 varaston arvo oli huipussaan, minkä jälkeen arvo lähti putoamaan tasaisesti. Varaston arvo vuoden 2008 tilinpäätöksessä oli yli 5 miljoonaa euroa, kun vastaavasti vuonna 2012 se oli enää 2,5 miljoonaa. Tämän lisäksi yrityksen rahoitusjärjestelyistä johtuen lainarahan määrä on erittäin pieni, mikä myös vaikuttaa tunnusluvun arvon luotettavuuteen. Voidaan siis todeta, että current ratio ei myöskään kerro täyttä totuutta yrityksen maksuvalmiudesta, sillä varasto sitoo hirvittävän määrän yrityksen rahallisista resursseista.

Quick ratio ja current ratio eivät siis ole paras tapa mitata yrityksen maksuvalmiutta. Tämän vuoksi oli hyvä perehtyä myös yrityksen velkaantuneisuuteen ja omavaraisuuteen. Kohdeyritys antoi minulle analysoitavaksi sen vuosien 2008–2012 kassavirtalaskelmat, missä yrityksen omavaraisuus- ja velkaantuneisuusasteen arvot olivat valmiiksi laskettuina. Nämä kyseiset luvut antavat paremman kuvan yrityksen maksuvalmiudesta ja siitä, että yrityksen kassanhallinnassa on paljon parantamisen varaa. Luvuista voidaan todeta, että yrityksen taloudessa on lyhyen ajan sisällä tapahtunut suuria muutoksia.

#### **TAULUKKO 6. Omavaraisuusasteen muutos**

<b>Vuosi</b>	<b>Arvo</b>
<b>2008</b>	38,7
<b>2009</b>	45,6
<b>2010</b>	44,4
<b>2011</b>	31,7
<b>2012</b>	23,5

Vielä vuonna 2008 yrityksen omavaraisuusaste oli hyvällä tasolla ja nousi vuosina 2009 ja 2010 parhaimmillaan lähes erinomaiselle tasolle, jolloin yritys on pystynyt rahoittamaan miltei puolet sen toiminnasta omalla pääomalla. Vuosina 2011 ja 2012 tilanne kuitenkin muuttui nopeasti huonompaan suuntaan. Yrityksen omavaraisuus oli vuonna 2012 enää välttävää tasoa, minkä selittää yksinkertaisesti liiketoiminnan heikentyneet tulokset, sillä samaisina vuosina myös yrityksen tilinpäätöksessä tulos päättyi toistuvasti miinuksien puolelle. Yritys pystyi hetken sinnittelemään vuoden 2008 menestyksellä, sillä kyseinen vuosi oli tuloksellisesti yksi yrityksen historian parhaimmista. Tämän jälkeen talouden yleistilanteen heikentyessä koko maan ja

maailman laajuisesti, myös kohdeyrityksen myynti ja sitä kautta taloustilanne ajautui vaikeuksiin.

Siinä samassa ajassa missä yrityksen omavaraisuus on heikentynyt radikaalisti, niin myös yrityksen velkaantuneisuus on luonnollisesti kasvanut. Kuten jo aikaisemmin tuli mainittua, niin kohdeyrityksen rahoituksesta vastaa sen emoyhtiö, mikä poistaa tarpeen pankin myöntämän lainarahoituksen ottamisesta. Kohdeyrityksen tehtyä viimeisinä vuosina jatkuvaa tappiota, se ei ole pystynyt rahoittamaan sen toimintaa enää samalla tavalla, kuin aikaisempina vuosina, jolloin yrityksen liiketoiminta oli voitollista.

**TAULUKKO 7. Nettovelkaantuneisuusaste – %:n muutos**

<b>Vuosi</b>	<b>Arvo</b>
<b>2008</b>	114,6
<b>2009</b>	72,9
<b>2010</b>	65,6
<b>2011</b>	155,2
<b>2012</b>	251,7

Vuoden 2008 huipputuloksen myötä yrityksen velkaantuneisuus oli vielä vuosina 2009 ja 2010 tyydyttävällä tasolla. Yrityksellä oli siis vielä kyseisinä vuosina suhteellisen terve suhde sen oman pääoman ja velkarahoituksen välillä. Vuonna 2011 tilanne kuitenkin kääntyi kohti pahempaa. Yrityksen nettovelkaantuneisuuden prosentti kasvoi parissa vuodessa räjähdysmäisesti ollen vuoden 2012 tilinpäätöksessä peräti 251,7 prosenttia. Vertailun vuoksi vuoden 2010 vastaava arvo oli vain 65,6 prosenttia. Kohdeyrityksen velkaantuneisuus on hälyttävällä ja epäterveellä tasolla. Syynä tähän on jatkuvat alijäämät yrityksen kassassa, joista on selvitty ainoastaan emoyhtiön rahoituksen avulla.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin kohdeyrityksen maksuvalmiuden tilaan ja siihen kuinka sen eri osa-alueet ovat kehittyneet viimeisen viiden vuoden aikana. Esille otetaan ne seikat, joilla on ollut eniten vaikutusta yrityksen maksuvalmiuteen ja

pohditaan millä tavoin kyseisillä alueilla on epäonnistuttu. Tärkeimpiä tarkastelukohteita olivat yrityksen myyntisaamisten hallinta, varaston toimivuus sekä rahoitusratkaisut. Kaikilla osa-alueilla löytyi parantamisen varaa, mikä saattaa olla selitys kohdeyrityksen heikkoon taloustilanteeseen.

## **7.1 Kohdeyrityksen maksuvalmius ja kehitys**

Kohdeyrityksen taloustilanteessa on koettu monenlaisia muutoksia hyvinkin lyhyen ajan sisään. Opinnäytetyön tarkasteluvuosien aikaväli oli viisi vuotta, minkä aikana moni eri talouden osa-alue oli kokenut selviä muutoksia. Tutkimusta tehdessä oli nopeasti havaittavissa, että mitkä kohdeyrityksen toiminnalliset tekijät olivat ne, missä suurimmat maksuvalmiutta haittaavat ongelmat sijaitsivat. Sen sijaan, että mistä kaikki ongelmat ovat alun perin lähtöisin, on vaikeampaa todeta. Analysoidessa yrityksen eri tilikauden lukuja vuodesta 2008 eteenpäin voi kuitenkin olettaa, että suurin syy yhtäkkiseen toiminnan heikkenemiseen on osittain oman organisaation tekemissä ratkaisuissa, mutta osittain myös maailmanlaajuisessa taloustilanteessa. Kohdeyritys teki yhden aikansa parhaimmista tuloksista vuonna 2008, jolloin talouskriisi oli vasta nostamassa päätään. Kuitenkin jo seuraavana vuonna vaikutukset alkoivat näkymään olennaisesti yrityksen liiketoiminnassa, sillä myyntiluvut heikkenivät selvästi, minkä jälkeen jokainen tilikausi on ollut tappiollinen.

Tappiollisilla tilikausilla on ollut näkyvät seuraamuksensa yrityksen toimintaan. Kohdeyritys on ollut vuodesta 2009 asti alijäämäinen, mutta toimintaa on pystytty jatkamaan normaalisti sen emoyhtiön takaaman rahoituksen ansiosta. Emoyhtiön rahoituksen vuoksi yrityksen ei ole tarvinnut turvautua pankkilainan nostamiseen sen alijäämien rahoittamiseksi, mikä on säästänyt sen vielä suuremmilta ongelmilta kuin mitä se on joutunut tähän mennessä kohtaamaan. Rahoituslaskelmaa kuitenkin luettaessa näkee ne karut totuudet yrityksen talouden nopeasta heikkenemisestä. Vielä muutamia vuosia sitten yrityksen rahoitusmenoista hieman vajaa puolet pystyttiin rahoittamaan sen omalla pääomalla, kun nykyisin tuo osuus on enää noin neljännes. Nettovelkaantuneisuus kasvoi 2010 tilikauden 65 prosentista kahdessa vuodessa 250 prosenttiin, mikä on kriittinen lukema. Ilman emoyhtiön rahoitusta koko yrityksen toiminta olisi vaakalaudalla.

Mistä tämä nopea velkaantuminen on sitten saanut alkunsa? Syitä voi olla monia, eikä varmuudella pysty erittelemään yhtä syytä, sillä velkaantuminen on tässä tapauksessa monien osien summa. Suurimmaksi ongelmaksi voidaan varmasti luokitella kohdeyrityksen ongelmat sen asiakkaiden maksujen kanssa. Kohdeyrityksen myyntisaamisten kiertoajat ovat jo vuosia olleet aivan liian pitkiä hyvän maksuvalmiuden saavuttamiseksi. Myyntisaamisten kotiutuessa vasta keskimäärin 49 päivän päästä laskutuksesta on jo pelkästään sellaisenaan iso ongelma, mutta kun siihen lisätään päälle ostovelkojen maksut jotka tapahtuvat aina ajallaan, joko 14 päivän, tai 30 päivän maksuajoilla, niin jo ennestään alijäämäisen kassan tilanne heikkenee jatkuvasti.

Rahan kotiutumisen hitauden lisäksi myös varaston toiminnassa on kohdeyrityksen taloutta heikentäviä tekijöitä. Tällä hetkellä yrityksen myyntilukuihin verrattuna yrityksen varastossa olevan tavaran sitomat rahamäärät ovat aivan liian suuria. Varastossa olevaa tavaraa on arvioitu olevan 2,5 miljoonan euron edestä, mikä on suuri määrä rahaa mille tahansa yritykselle. Ottaen kuitenkin huomioon yrityksen myyntiluvut, niin on helppo todeta, että varaston arvoa tulisi pienentää. Varastossa oleva tavara ei kierrä niin nopeasti, kuin mitä varaston kiertonopeudelle asetettu tavoite vaatisi ja sen lisäksi varastossa on paljon vanhaa tavaraa jonka myyminen on käynyt hankalaksi. Entistä hankalammaksi myymisen tekee se, että vanha tavara on yhä hinnoiteltu aivan kuten uutenakin.

Kolmas tärkeä maksuvalmiutta koskeva tekijä ja kehitysehdotuksia vaativa asia on yrityksen tämänhetkiset rahoitusratkaisut. Yrityksen toiminnan ollessa täysin sen emoyhtiön rahoituksen alla on se selvinnyt monista rahallisista vaikeuksista vähällä, sillä emoyhtiön myöntämä alijäämien rahoitus on ollut kohdeyrityksen pelastus. Tämä ei tee siitä kuitenkaan kaikista järkevintä, eikä taloudellisinta rahoitusratkaisua, sillä konsernin limiitti millä kohdeyritys omaa toimintaansa pyörittää käy vuositasolla kalliiksi sen korkojen takia.

## **7.2 Toimenpide-ehdotukset**

Ratkaisut myyntisaamisten kiertoaikojen lyhentämiseksi voisi olla esimerkiksi neuvottelemalla myös sopimusasiakkaiden kanssa huomattavasti lyhyemmät

maksuajat, jotka ovat tällä hetkellä 81 päivää. Tämän lisäksi myös ostolaskujen maksuaikoja voisi neuvotella edullisemmiksi, sillä konsernin ulkopuolisissa laskuissa maksuaika on ainoastaan 14 päivää, jota voisi hyvinkin pidentää esimerkiksi 21 päivään. Kohdeyritys siirtyi normaaleiden asiakkaiden maksuissa perintäpalvelujen käyttöön vuoden 2013 aikana, mutta sen toimivuudesta ei ollut vielä saatavilla numeerista faktaa. Perinnän voisi kuitenkin myös käynnistää sopimusasiakkaiden kohdalla, sillä nimenomaan heidän kohdalla maksuissa on syntynyt viiveitä ja erääntyneiden maksujen perintä on ollut hankalaa.

Varaston sitomaa likviditeettiä voitaisiin vähentää arvioimalla vanhan tavaran hinnat uudelleen. Kaikki huonosti liikkuva tavara pitäisi saada ulos varastosta nopeammin ja tähän auttaisi vanhan tavaran hintojen alaskirjaus niiden nykyisille markkina-arvoilleen. Vuosia vanhaa tavaraa on mahdotonta saada myydyksi niiden alkuperäisillä myyntihinnoilla, etenkin kun tavara menee muutenkin huonosti kaupaksi. Tämän lisäksi uutta tavaraa ostettaessa tulisi tarkemmin miettiä ostoerien kokoja, sekä tuotteiden myyntivolyymeja pitäisi pystyä realistisemmin arvioimaan, jotta varastoon ei tulisi lisää kauan seisovaa tavaraa. Varastohallinnan parantamiseksi on jo tehty muutamia ratkaisuja tämän vuoden puolella, kuten yrityksen toisen varaston sulkeminen, sekä uuden ostojärjestelmän hankkiminen, minkä pitäisi parantaa yrityksen tilauspisteiden hallintaa.

Mikäli yritys saisi maksuehtoja ja perintää parantamalla kotiutettua omat myyntisaamisensa nopeammin ja vähennettyä merkittävästi sen varaston sitoman likviditeetin määrää, onnistuisi se vapauttamaan rahoitusomaisuutta, jolla se voisi rahoittaa paremmin sen omaa toimintaa eikä olisi niin riippuvainen sen emoyhtiön rahoituksesta. Täten limiitin määrä pienenesi, tai parhaimmassa tapauksessa poistaisi kokonaan tarpeen emoyhtiön myöntämälle rahoitukselle, jolloin kohdeyrityksen ei tarvitsisi maksaa emoyhtiölle kuukausittaista kolmen prosentin korkoa käytetystä limiitistä. Tämänhetkiset korkomenot ovat vuositasolla noin 100 000 euroa, joka on iso lovi jo valmiiksi miinusmerkkiseen kassaan.

Kohdeyrityksen tulisi kaiken kaikkiaan pohtia tarkkaan kaikkia sen rahoitusmenoja, jotta yrityksen kassa ei jatkuvasti olisi miinuksen puolella. Varaston sitoman rahoitusomaisuuden määrä on valtava, minkä lisäksi yrityksen maksuvalmiutta syö jatkuvat myyntisaamisista aiheutuvat luottotappiot. Jatkossa tavaran sisään ostoissa

tulisi olla varovaisempi, jotta tavara ei turhaan jäisi seisomaan huonon menekin takia varastoon, sekä asiakkaiden luotonvalvonnassa voitaisiin olla tarkempia, etteivät asiakkaiden omat maksuvalmiuden ongelmat aiheuta lisäongelmia kohdeyrityksen rahoitukseen. Edellä mainittujen asioiden lisäksi yrityksellä on olemassa muita menoja, joista hankalan talouden keskellä voisi karsia menoja. Olisiko esimerkiksi välttämättömissä kustannuksissa säästäminen, kuten työsuhdeautoissa säästäminen yksi tie talouden parantamiseen? Yrityksellä on rahaa sidottuna henkilökunnan autoihin noin 165 000 euroa, jonka lisäksi vuositasolla kulutustarvikkeisiin kuluu 182 000 euroa. Matkakustannuksiin yrityksellä menee noin 150 000 euroa tilikauden aikana. Pelkästään autojen huoltokustannukset ovat 40 000 euroa vuodessa. Nämä kaikki ovat kustannuksia, joita tulisi tarkkaan miettiä niiden tarpeellisuuden kannalta, sillä tällä hetkellä toistuvasti tappiota tekevä yritys tarvitsee säästöjä ja uhrauksia kaikista mahdollisista paikoista, jotka eivät ole yrityksen toiminnan kannalta ehdottomia.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullinen tutkimus lopulta arvioidaan sen mukaan, että mikä on koko tutkimusprosessin luotettavuus. Mikä on sitten se asia jolla määritellään mikä on luotettavaa? Laadullista tutkimusta toteutettaessa sen keskeisin luotettavuuden mittari on itse se henkilö, joka toteuttaa kyseisen tutkimuksen. Tämä johtuu siitä, että laadulliset tutkimukset voivat olla määrällisiä tutkimuksia henkilökohtaisempia, mikä tarkoittaa että tutkimus sisältää enemmän tutkijan omia pohdintoja. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen arvioitavuus ei ole niin helppoa, sillä validiteetti ja reliabiliteetti eivät toimi perusteina laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koskee siis sen koko tutkimusprosessia. Toteuttaessaan tutkimusta on tutkijan siis kaikissa tilanteissa mietittävä, että onko työ samaan aikaan sekä monipuolinen, että myös luotettava. Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioiva mittari on tutkimuksen uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden mittari. Uskottavuudella voidaan todeta, että onko tutkijalla sama käsitys asioista itse tutkittavien kanssa. Siirrettävyydellä katsotaan, että voidaan tutkimuksen tulokset siirtää johonkin toiseen kontekstiin. Varmuudella

otetaan huomioon tutkimukseen vaikuttavat ennakkoehdot, joita ei pystytty ennakoimaan. Vahvistuvuudella taas tarkoitetaan, että tutkimuksen tulokset saavat tukea jonkin toisen tutkimuksen tuloksista, mikä vahvistaisi sen luotettavuutta. (Huttunen 2013.)

Tärkeä tutkimuksen luotettavuutta koskeva tekijä on myös tutkimuksen aineiston riittävyys ja se kuinka kattavia tutkimuksen analyysit ovat. Laadullisen tutkimuksen tapauksessa riittävän aineiston määrää ei pystytä määrittelemään. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että liiallinen aineisto ei ole tutkimuksen kannalta hyväksi, eli sitä ei kannata hankkia liikaa. Yksi hyvä menettelytapa aineiston hankkimiselle on hankkia sitä pienissä määrin kerrallaan, jolloin on helpompi pysähtyä siinä vaiheessa kun aineistoa tuntuu olevan tarpeeksi. Analyysin kattavuuden arvioimisessa on myös omat haasteensa. Kattavuuden arviointi riippuu täysin siitä mihin tutkimuksella tähdätään. Toimiiko tutkimus lähinnä kehitystyötä edesauttavana työnä, vai onko tutkimuksen tarkoituksena kuvata jotakin jo valmiiksi olemassa olevaa? Tutkimuksen kattavuutta on vaikeaa arvioida silloin, kun sillä ei ole tarkoitukseen olla aineistoa tyhjentävästi selittävä tutkimus. (Eskola & Suoranta 1998, 216)

Opinnäytetyö on omalta osaltani toteutettu kaikkien eettisten sääntöjen pohjalta. Työn vaiheet viitekehyksen kirjoittamisesta tutkimustuloksiin ja toimenpide ehdotuksiin on tehty hyvän etiikan mukaisesti. Opinnäytetyössä esitetty teoriaosuus kerättiin kirjallisuuden ja internetlähteiden avulla, sekä tutkimustulokset pohjautuvat toimeksiantoyrityksen antamiin dokumentteihin ja haastatteluvastauksiin. Kaikkia minun ja toimeksiantajan välisiä sopimusehtoja noudatettiin koko työn ajan, kuten salassapitovelvollisuutta koskien yrityksen nimeä. Kaikki tutkimuksen tulokset ja toimenpide ehdotukset perustuvat minun omiin tulkintoihin ja ajatuksiin, eikä kenenkään muun. Työn viitekehys, tutkimus ja johtopäätökset on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi, jotta lukija saisi selkeän käsityksen siitä mihin koko tutkimuksella pyritään. Tarkoituksena oli, että lukija olisi vakuuttunut tutkimuksen tuloksista ja voisi pitää niitä luotettavina.

Tutkimusaineiston määrä oli lopulta mielestäni sopiva. Yritystä koskevat talousluvut ja henkilökunnan antamat näkökulmat koskien kassanhallinnan ja maksuvalmiuden tilaa olivat riittävän kattavaa tietoa, jotta luotettavia tutkimustuloksia pystyttiin saamaan. Viiden vuoden aikavälin tarkastelu talouslukujen kehityksessä oli riittävä,



jotta yrityksen taloudellisesta kehityksestä pystyi saamaan selkeän kuvan. Ongelmat koskien kassanhallintaa ja sitä kautta maksuvalmiutta oli nähtävissä sillä materiaalilla, minkä käsiini sain. Haastattelut olivat erittäin tärkeä informaation lähde tutkimustulosten kannalta, sillä kohdeyrityksen taloushallintovastaavien mielipiteet ja näkökulmat helpottivat ongelmakohtien löytämistä analysoidessa yrityksen maksuvalmiuden tunnuslukuja. Tutkimustuloksista ei olisi tullut sen parempia tai kattavampia, mitä suurempi aikaväli talouslukujen analysoinnissa olisi ollut, tai mitä enemmän asiakirjoja olisin käsiini saanut.

## 8 LOPUKSI

Opinnäytetyön prosessi käynnistyi vuoden 2014 Tammikuun loppupuolella, eli aloituspäivämäärästä valmistumiseen kesti reilut kolme kuukautta. Tutkimuksen aihe minulle annettiin jo edeltävänä syksynä, jonka tavoitteita ja tutkimusongelmaa hieman täsmennettiin matkan varrella. Prosessin aloitettuani tutkimusongelma pysyi kuitenkin selkeänä, eikä muutoksia tehty sen kolmen kuukauden aikana kun työtä tein. Aika työtä varten jäi lopulta melko rajalliseksi, sillä ihanteellinen aika kyseisen opinnäytetyön tekemiselle olisi ollut enemmän kuin kolme kuukautta. Työ vaati paljon perehtymistä teoriaan, sillä en ollut ennalta kovinkaan tietoinen yrityksen maksuvalmiutta ja kassanhallintaa koskevista ratkaisuista. Yksi haastavimmista puolista työssä oli järkevän kokonaisuuden luominen, eli viitekehyksen sisältämän teorian kirjoittaminen, sekä tutkimusongelmaa tärkeimmin koskevien tekijöiden löytäminen.

Tiukalla aikataululla oli myös osansa tutkimuksen lopputulokseen. Siihen lisättynä tutkimuksen haasteellisuus minulle itselleni, niin en mielestäni päässyt siihen parhaimpaan tulokseen mihin ehkä olisin pystynyt. Opinnäytetyön prosessi on ehdottomasti haastavin ja myös pisin opiskeluihin liittyvä työ minkä olen tähän mennessä tehnyt, mikä oli tietysti jo ennalta selvillä. Vaikka teinkin työn täysin yksin, niin sain valtavasti hyviä neuvoja omalta opinnäytetyön ohjaajaltani, mikä helpotti työssä edistymistä suuresti. Työn sivumääräinen pituus ei ollut mikään ongelma, vaan itse tutkimuksen toteutus. Kohdeyrityksen taloudellisiin tietoihin tutustuminen vei paljon aikaa ja energiaa, sillä moni asia oli minulle vielä melko tuntematonta.

Tässäkin kohtaa täytyy todeta, että ilman kohdeyrityksen puolelta tullutta apua olisin jäänyt monesti neuvottomaksi.

Opinnäytetyö oli myös loistava tilaisuus parantaa omia taitoja liittyen yrityksen taloudenhallintaan. Aihe kuulosti aluksi hankalalta, mutta se oli myös mielenkiintoinen. Maksuvalmius ja kassanhallinta ovat erittäin tärkeä osa yrityksen toimivuutta ja olin kiinnostunut löytämään sitä koskevat ongelmat ja selvittämään mistä ne johtuvat. Mielestäni myös onnistuin tutkimuksessa löytämään ja analysoimaan niitä tärkeitä osatekijöitä, mitkä olivat aiheuttaneet kohdeyrityksen toiminnassa maksuvalmiusongelmia. Kohdeyrityksen maksuvalmiutta koskevaan osioon olisi kuitenkin voinut saada enemmänkin kirjoitettua tekstiä. Opinnäytetyö on mielestäni ihan hyvä kokonaisuus. Viitekehys koostuu tutkimusongelmaa koskevista tärkeistä asioista ja on aihealueeltaan mielestäni hyvin kattava. Kohdeyrityksen maksuvalmiuden pystyin analysoimaan onnistuneesti, minkä pohjalta sain aikaiseksi joitakin hyviä johtopäätöksiä siitä, miten yritys pystyisi tekemään muutamia kassanhallintaa koskevia ratkaisuja, jotka auttaisivat yritystä parantamaan sen maksuvalmiutta.

## LÄHTEET

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. Painos. Porvoo: WSOY.

Case-tutkimus. 2007. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.4.14.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. Painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hedman, Pär. 1992. Maksuvalmius hallintaan. Jyväskylä: Gummerus.

Kananen, Jorma. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kassanhallinta. 2014. Yritys-Suomi. WWW-dokumentti. <http://www.yrityssuomi.fi/fi/kassanhallinta>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.3.14.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. 2014. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. <http://tilastokeskus.fi/virsta/keruu/01/07/>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.4.14.

Leppiniemi, Jarmo. 2009. Rahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Luottotietojen tulkinta. 2014. Lahian-laki. WWW-dokumentti. <http://www.laihian-laki.fi/index.php?sivu=luottotiedot>. Ei päivitystietoa. Luettu 22.4.2014.

Martikainen, Teppo & Martikainen, Minna. 2009. Rahoituksen perusteet. 7. uudistettu painos. WSOY.

Mira Manninen 2012. Yrityksen maksuvalmius ja sen seuranta. Auria Yrityslaskenta. Blogi. <http://blogi.auriayrityslaskenta.fi/bid/128225/Yrityksen-maksuvalmius-ja-sen-seuranta>. Päivitetty 16.3.2012. Luettu 20.3.2014.

Mitä laadullinen tutkimus on?. 2009. Inspirans. WWW-dokumentti. <http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>. Päivitetty 14.4.14. Luettu 14.4.14.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Nettovelkaantumisaste-% (Net Gearing). 2011. Kauppalehti. WWW-dokumentti. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/nettovelkaantumisaste-%25+net+gearing/20110262275>. Päivitetty 22.4.2014. Luettu 22.4.2014.

Nettovelka ottaa huomioon saatavat. 2000. Taloussanomat. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2000/06/14/nettovelka-ottaa-huomioon-saatavat/200031683/12>. Päivitetty 14.6.2000. Luettu 30.4.2014.

Omavaraisuusaste – Mikä on omavaraisuusaste?. 2014. e-conomic. WWW-dokumentti. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/omavaraisuusaste>. Päivitetty 22.4.2014. Luettu 22.4.2014.

Pankkitoiminnan riskienhallinta. 2013. OP-Pohjola. WWW-dokumentti. <https://www.pohjola.fi/pohjola/sijoittajasuhteet/riskit-ja-vakavaraisuus/riskienhallinnan-periaatteet/pankkitoiminnan-riskienhallinta?id=333105#2>. Päivitetty 16.4.2013. Luettu 19.3.14.

Rauno Huttunen. 2013. Luotettavuus. PPT-dokumentti. [users.utu.fi/rakahu/luotettavuus.ppt](http://users.utu.fi/rakahu/luotettavuus.ppt). Päivitetty 13.3.2013. Luettu 14.4.14.

Talponen, Heino. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: WSOY.

Tomperi, Soile. 2009. Yrityksen taloushallinto 3–kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 4. painos. Helsinki: Edita.

Tunnuslukujen laskentakaavat. 2014. SVnet. WWW-dokumentti. <http://www.sijoitus.org/tunnusluvut/>. Ei päivitystietoa. Luettu 22.4.2014.

Vaihto-omaisuuden kiertoaika (päivää). 2014. Balance Consulting. WWW-dokumentti. [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto\\_omaisuuden\\_kiertoaika](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto_omaisuuden_kiertoaika). Ei päivitystietoa. Luettu 19.3.14.

**Haastattelukysymykset toimeksiantajalle**

Mikä on yrityksen maksuvalmiuden nykytila?

Mitä asioita täytyy parantaa matkalla parempaan maksuvalmiuteen?

Onko kassa toistuvasti alijäämäinen, vai onko esimerkiksi kausivaihteluita? Miten yrityksen kassa/alijäämät rahoitetaan?

Millainen on tämänhetkinen myyntitapahtumaketju? (Tilaus, toimitus, laskutus, asiakkaan maksu, jne ). Voisiko sitä jollain tapaa tehostaa, jotta maksuvalmius parantuisi?

Mitkä osatekijät vaikuttavat varaston kiertoon? Ketkä yrityksessä vastaa varaston toiminnasta?

Pystytäänkö yrityksen rahoitusbudjetti laatimaan riittävällä tarkkuudella?

Kuka yrityksessä vastaa myyntisaamisten perinnästä? Miten laskutus toimii?(Kuinka nopeasti laskutetaan ja karhutaan?)

Yritys on jäänyt hieman varaston kiertonopeustavoitteesta(2,0). Mistä tämä johtuu ja miten tavoitteeseen voitaisiin päästä?

Myyntisaamisten kiertoajat ovat keskimäärin 49 päivää. Mistä tämä johtuu? Ketkä yrityksessä on päävastuussa myyntisaamisten suhteen?

